

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Aleksandra Gajić, Jelena Matanović
OSOBBINE LIČNOSTI I KUPOVNE VREDNOSNE DIMENZIJE KOD
TRADICIONALNIH I KUPACA KOJI KUPUJU PUTEM INTERNETA
Personal Traits and Purchasing Values of Traditional Buyers and Online Shoppers

**Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić,
Aleksandra Dragin, Milan Ivkov**
UTICAJ INOVACIJA NA USLUŽNU ORIJENTACIJU ZAPOSLENIH U
HOTELIJERSTVU
Impact of Innovations on Service Orientation of Employees in The Hotel Management

Nebojša Petković, Goran Milovanović
IMPLEMENTIRANJE KONCEPTA ODRŽIVOG MAKETINGA KAO USLOV
OPSTANKA KOMPANIJA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU
Implementation of Sustainable Marketing Concept in a Company
as a Prerequisite to Survive on Global Market

Dušan Marković, Slobodan Aćimović,
Veljko Mijušković
GLOBALNE PROMENE KONKURENTSKIH ODNOSA U AUTO INDUSTRIJI
Global Reshaping of Competitive Relationships in Auto Industry

Semir Vehapi
DETERMINANTE RAZVOJA TRŽIŠTA ORGANSKE HRANE U ZEMLJAMA
ZAPADNOG BALKANA
Determinants of Organic Market Development in the Western Balkans

Jelena Filipović
POTENCIJALI UNAPREĐENJA PROMOCIJE I PRODAJE SJENIČKOG SIRA
Potentials for Developing The Promotion and Sale of Sjenica Cheese

Volume 50

Godina / Year 2019

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



917703541347007



**DRUGA KONFERENCIJA
SRPSKOG UDRUŽENJA ZA MARKETING**

**IZAZOVI SAVREMENOG
MARKETINGA 2019**

**DOMAĆA KONFERENCIJA
SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM**

1 - 3. novembar, 2019. godine

Više informacija na sajtu www.sema.rs

ČLANCI/PAPERS

Osobine ličnosti i kupovne vrednosne dimenzije kod tradicionalnih i kupaca koji kupuju putem interneta	3
<i>Personal Traits and Purchasing Values of Traditional Buyers and Online Shoppers</i>	
Aleksandra Gajić, Jelena Matanović	
Uticaj inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu	13
<i>Impact of Innovations on Service Orientation of Employees in The Hotel Management</i>	
Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić, Aleksandra Dragin, Milan Ivkov	
Implementiranje koncepta održivog marketinga kao uslov opstanka kompanija na globalnom tržištu	24
<i>Implementation of Sustainable Marketing Concept in a Company as a Prerequisite to Survive on Global Market</i>	
Nebojša Petković, Goran Milovanović	
Globalne promene konkurentskih odnosa u auto industriji	32
<i>Global Reshaping of Competitive Relationships in Auto Industry</i>	
Dušan Marković, Slobodan Aćimović, Veljko Mijušković	
Determinante razvoja tržišta organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana.	43
<i>Determinants of Organic Market Development in the Western Balkans</i>	
Semir Vehapi	
Potencijali unapređenja promocije i prodaje sjeničkog sira.	57
<i>Potentials for Developing the Promotion and Sale of Sjenica Cheese</i>	
Jelena Filipović	

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa	67
Instructions to Authors.	77

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

Volume 50; Broj/Issue 1;
Godina/Year 2018
QMJED 50 (1)

PRVI PUT OBJAVLJEN 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privređivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

FIRST PUBLISHED – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2018)	Editors-in-Chief 1969-2018
Fedor dr Roko (1969-1974) Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Milanović dr Radovan (1981-1982) Tihi dr Boris (1983-1984)	Vasiljev dr Stevan (1985-1990) Jović dr Mile (1990-2009) Stanković dr Ljiljana (2009-2018)
IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za marketing Kamenička 6, Beograd Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125 e-mail: redakcija@sema.rs	Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel/Faks +381 (11) 30-21-222
OSNIVAČ ČASOPISA	FOUNDER
Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA) (Yugoslav Marketing Association)	
IZDAVAČKI ODBOR	EDITORIAL COUNCIL
Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e) Philip Kotler, PhD (SAD) Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)	Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska) Mario Hayek, PhD (SAD)
GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK / EDITOR-IN-CHIEF	KOUREDNIK / CO-EDITOR
dr Galjina Ognjanov	dr Sanja Mitić
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL BOARD
dr Maja Arslanagić Kalajdžić, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina) dr Ružica Brečić, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska) dr Christian Dianoux, University of Lorraine (Francuska) dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd dr Suzana Đukić, Ekonomski fakultet Niš dr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Mirjana Gligorijević, Ekonomski fakultet Beograd dr Matthew Gorton, Newcastle University Business School (Engleska) dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija dr Milica Kostić Stanković, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Perica Macura, Ekonomski fakultet Banja Luka (Republika Srpska) dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac dr Sanja Mitić, Ekonomski fakultet Beograd dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd	dr Matevž Rašković, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija) dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija) dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija) dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš dr Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina) dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD) dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd
SEKRETAR	JOURNAL ADMINISTRATION
dr Ana Popović	
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL OFFICE
Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel: +381 (11) 30-21-023 Web: www.sema.rs e-mail: redakcija@sema.rs	

Objavljivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Rešenjem Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the Serbian Ministry of Science and Technology the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991)- . - Beograd : SeMA - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. -
Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb)
= ISSN 0581-1023
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)
COBISS.SR-ID 749828



Osobine ličnosti i kupovne vrednosne dimenzije kod tradicionalnih i kupaca koji kupuju putem interneta

Aleksandra Gajić, Jelena Matanović

Abstrakt: Predstavljeno istraživanje imalo je za cilj da ispita relacije dimenzija ličnosti iz modela Velikih pet i kupovnih vrednosnih dimenzija kod tradicionalnih i kupaca koji dominantno kupuju putem interneta. Uzorak se sastojao od 193 ispitanika, prosečne starosti 33 godine, koji žive u Srbiji, a upitnici koji su bili korišćeni su srpska adaptacija skale IPIP 50 (Goldberg, 1992), Skala hedonističkih i utilitarističkih kupovnih vrednosnih dimenzija (Babin, Darden, Griffin, 1994), kao i upitnik demografskih karakteristika (pol i starost). Analiza podataka je izvršena u statističkom programu SPSS, a dobijeni rezultati pokazali su da osobine ličnosti ekstraverzija i emocionalna stabilnost predviđaju hedonističke kupovne dimenzije, dok su savesnost i intelekt značajni u predviđanju utilitarističkih. Takođe, utvrdili smo da tradicionalni kupci imaju više izraženu ekstraverziju i hedonističke kupovne vrednosti, kao i niži nivo emocionalne stabilnosti od kupaca koji kupuju putem interneta. Dobijeni rezultati prodiskutovani su spram dostupne naučne literature.

Ključne reči: *psihologija potrošača, hedonističke kupovne vrednosti, utilitarističke kupovne vrednosti, online kupovina, osobine ličnosti*

JEL klasifikacija: M31

Napomena: Članak je deo projekta broj 179022 koji finansira Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UVOD

Pojavom interneta i povećanjem broja njegovih korisnika iz dana u dan otvaraju se mogućnosti za novo poslovanje, te za premeštanje prodavnica u virtuelni prostor. Online trgovina i marketing već zauzimaju značajno mesto na globalnom tržištu, a sve ovo utiče na potrebu za razvojem novih marketinških strategija, kao i promenu menadžerskog pristupa koji bi trebalo da odgovori na zahteve globalnog tržišta, ali i na zahteve globalnog potrošača. (Babić, Krajnović, Peša, 2011).

Salomon i Kopelman definišu kupovinu kao „proces prikupljanja informacija o atributima proizvoda, sve dok se ne donese kupovna odluka“ (Salomon & Koppelman, 1988, prema Schmid & Axhausen, 2017). Donošenje kupovne odluke podrazumeva izbor između 2 ili više alternativa, a da bi osoba uopšte mogla doneti odluku, moraju postojati i njoj poznate, različite alternative (Schiffman & Kanuk, 2007, prema Uzan, 2014). Donošenje odluke o on-line kupovini u nekim segmentima se razlikuje od donošenja kupovne odluke u prodavnici, u smislu da on-line kupci razmatraju i vreme isporuke proizvoda i da li će naručeni proizvod stići onda kada im je potreban, ali u obzir uzimaju i percipirani rizik prilikom on-line kupovine poput poverljivosti podataka i ispravnosti robe (Wei, 2016).

Sa obzirom da se povećava broj ljudi koji koriste internet kako bi obavili kupovinu, od marketara i istraživača se očekuje da odgovore na pitanje zbog čega se potrošači odlučuju na on-line kupovinu, odnosno odlazak u prodavnicu. (Broekhuizen, 2005).

Tradicionalna i kupovina putem interneta

Pod online trgovinom podrazumevamo „proces kupovine, prodaje ili razmene proizvoda, usluga ili informacija putem javno dostupne računarske mreže, interneta, a nudi veliko smanjenje troškova i vremena transakcije“ (Panian, 2000, prema Babić, Krajnović, Peša, 2011). „Aktivnosti online trgovine slične su aktivnostima koje se obavljaju pri online prod-

ji vlastitih dobara i usluga. Web stranice prodavaca vlastitih dobara ili usluga po svojim su elementima, funkcionalnosti i dizajnu slične, ali funkcije online trgovaca, pa i trgovačkog web mesta daleko su brojnije. Prodavac vlastitih dobara ili usluga koncentriše se na proizvodnju dobara ili pružanje usluge dok mu je web mesto samo put do potrošača“ (Watson, 2008, prema Babić, Krajnović, Peša, 2011).

Tradicionalna kupovina podrazumeva odlazak u željenu prodavnicu i mogućnost da potrošači razgledaju, dodirnu ili isprobaju proizvod pre nego što se odluče za kupovinu. (Reddy & Laxmi, 2014). Autori ističu brojne faktore koji dovode do opredeljivanja za tradicionalnu ili online kupovinu, neki od njih su: manji izbor robe i usluga u prodavnici nego na sajtu za prodaju, zatim vreme koje je potrebno da bi se stiglo do prodavnice, autentičnost koja se vezuje za prodavnice jer tradicionalni kupci mogu da osete teksturu proizvoda i na licu mesta probaju proizvod i na kraju cenkanje koje je karakteristično za neke kulture, a on-line sajtovi tu mogućnost ne nude (Gupta, 2015).

Razvojem tehnologije pruža se i mogućnost prodaje robe i usluga na brži, lakši i ekonomičniji način putem Interneta (Reddy & Laxmi, 2014). Online kupovina se može definisati kao „oblik elektronske trgovine koja omogućava potrošačima da direktno kupuju robu ili usluge od prodavca putem Interneta, koristeći web pretraživač“ (Reddy & Laxmi, 2014). Online kupovinu je izumeo Micheal Aldrich, engleski preduzetnik, 1979. godine (Palmer & Kimberly, 2007, prema Gupta, 2015). Potrošač koji želi da izvrši on-line kupovinu treba da ima na raspolaganju dostupnost internetu i odabranu metodu plaćanja putem interneta kako bi obavio kupovinu. Neki od najpopularnijih sajtova na svetu za online kupovinu su: Amazon, Myntra, Flipkart i karakterišu ih niske cene i velika količina raznovrsne robe koja se može poručiti (Gupta, 2015).

Kupovni rizici prisutni su i kod online kupovine, baš kao i kod tradicionalne. Jedan od odlučujućih faktora pri opredeljivanju za online kupovinu je dokaz o ispravnosti robe (Chaffey, 2002). Kod tradicionalne kupovine postoje „fizički dokazi“ o robi poput proizvoda koji su opipljivi i mogu se isprobati, logoa prodavnice, uniformi zaposlenih, prodavnice kao fizičkog prostora, dok se on-line kupci moraju zadovoljiti tzv. „digitalnim dokazima“ na sajtovima poput garancija, prava na povraćaj novca, politike privatnosti, potvrda i autentičnih iskustava drugih potrošača o proizvodu i kompaniji (Chaffey, 2002). Međutim, izostanak fizičkih dokaza kod online kupovine, prevazilazi se na nekim on-line sajtovima uvođenjem virtualnih modela koji demonstriraju primenu proizvoda, pa se na

taj način potencijalnim potrošačima daje mogućnost da vizualizuju korišćenje proizvoda kao i da odaberu odgovarajuću veličinu (Tabatabaei, Butler, Rogers, 2005).

Dalje, pored sigurnosti potrošača pregledom literature, mogu se izdvojiti još neki faktori koji mogu imati uticaja na odluku o kupovini putem interneta, odnosno odluku o tradicionalnoj kupovini. Neki od tih faktora su i percipirani rizik koji se vezuje za on-line kupovinu i odnosi se na nemogućnost da se roba isproba pre kupovine. (Gupta, 2015). Prethodno iskustvo, takođe, može imati uticaja na donošenje naredne odluke o tome na koji način će se kupovina obaviti. Zatim, cene su uglavnom niže na on-line sajtovima, a izbor robe i usluga veći jer nema ograničenosti fizičkog prostora i to može uticati na odluku o on-line kupovini. Vreme isporuke je faktor koji se mora razmotriti prilikom on-line kupovine i to da li će nam proizvod stići do momenta kada nam je potreban. I na kraju, u nekim istraživanjima je dobijeno da prihodi mogu biti značajan faktor, odnosno da se osobe sa većim prihodima češće odlučuju na on-line kupovinu (Gupta, 2015).

Prednosti online kupovine jesu te što su potrošačima lako dostupne informacije o proizvodu preko Interneta, kao i to što nisu limitirani udaljenošću, lokacijom ili vremenom koje bi izdvojili za odlazak u prodavnicu (Tabatabaei, Butler, Rogers, 2005). Sa druge strane, prednost za online prodavce je ta što smanjuju troškove na način da ne moraju plaćati fizički prostor za svoju prodavnicu kao ni osoblje, a pored toga online se mogu izlagati i proizvodi koji zbog svoje veličine ne bi mogli stati u prodavnicu (Tabatabaei, Butler, Rogers, 2005). Ono što se može navesti kao nedostatak kod online kupovine, jeste to što online potrošači imaju određena očekivanja poput brzog servisa i brze isporuke, odnosno očekuju da pronađu i kupe ono što žele brzo i lako, međutim kada su njihova očekivanja ili percepcija o brzini isporuke izneverena, javlja se razočaranost, ljutnja, bes (Chaffey, 2002).

Blaum Research & Thuiswinkel.org (2005) pokazali su da je vrednost on-line transakcija u Danskoj od 2002. godine kada je iznosila 937 miliona evra do 2004. godine porasla na 1,7 milijardi evra, a najviše su se odnosile na kupovinu osiguranja, karata za prevoz i uplaćivanje odmora, kao i na kupovinu igrice, CD-ova, DVD-eva i knjiga. (Broekhuizen, 2005).

Podaci za Srbiju iz 2012. godine pokazuju da se vrednost transakcija putem interneta, povećava svake godine, ali da Srbija u tom smislu ipak i dalje zaostaje za zemljama Evropske Unije (Matović, Čavić, Bulović, 2013). Takođe, podaci pokazuju da od svih korisnika

interneta u Srbiji, 73,3% nikada nije koristilo internet za poručivanje proizvoda, već se internet najviše koristio za informisanje o proizvodima i uslugama, čitanje časopisa ili novina, korišćenje društvenih mreža, kao i za prepiske. Međutim, kada su u pitanju kompanije u Srbiji, podaci iz 2012. pokazuju da 98,7% kompanija koristi kompjutere za potrebe svog poslovanja, a tokom 2011. godine 40,1% kompanija koje imaju internet je naručivalo proizvode i usluge online (Matović, Čavić, Bulović, 2013).

Kupovina preko interneta postaje sve zastupljenija u Srbiji, podaci iz 2016. pokazuju da je 12% stanovništva koristilo Internet u svrhe online trgovine u prethodnih godinu dana, za razliku od 10,6% tokom 2015. godine i 10,2% tokom 2014. godine. (Republički zavod za statistiku Srbije).

Crte ličnosti i potrošačko ponašanje

Istraživanja pokazuju da je ličnost potrošača varijabla koja može predviđati veću ili manju sklonost ka on-line kupovini, u smislu da različite crte ličnosti određuju prioritete i važnost u odnosu na različite kriterijume prilikom kupovine (Dobre, Milovan-Ciuta, 2015). U ovom istraživanju opredelili smo se *Big Five* model (model *Velikih pet*) koji izdvaja pet dimenzija ličnosti: ekstraverziju, emocionalnu etabilnost, intelekt (kultura), savesnost i prijatnost (Goldberg, 1993, prema Smederevac, Mitrović, 2009).

Kako je model Velikih pet opšte poznat naučnoj javnosti, nećemo definisati crte pojedinačno, već ćemo ukazati na veze koje su pojedini istraživači dobili između crta ličnosti i konstrukata kojima ćemo se baviti u ovom istraživanju: hedonističkim i utilitarističkim kupovnim vrednostima, te razlikama između tradicionalnih i online kupaca.

Istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između neuroticizma i hedonističkih kupovnih vrednosti, a u istraživanju koje je sprovedeno u Iranu dobijeno je da su osobe ženskog pola pokazivale veći stepen neuroticizma i više su bile hedonistički orijentisane od muških ispitanika (Gohary & Hanzae, 2014). Dalje, ekstrovertni pojedinci veliki značaj pridaju izgledu radnje, kao i socijalnoj interakciji (Dobre, Milovan-Ciuta, 2015), te tako se može pretpostaviti da će osobe sa visokim skorovima na dimenziji ekstraverzija preferirati odlazak u prodavnicu. Takođe, on-line potrošači navode kao jednu od prednosti on-line kupovine to što ne moraju biti okruženi ljudima, u smislu da žele da izbegnu nepotrebnu komunikaciju ili gužvu usled prezaposlenosti prodavaca (Dabholkar & Bagozzi, 2002, Nicholson et al. 2002; Wolfenbarger

& Gilly, 2001, prema Broekhuizen, 2005), te tako se može pretpostaviti da će pojedinci sa niskim skorovima na dimenziji ekstraverzija preferirati više on-line kupovinu u odnosu na tradicionalnu.

Istraživanja pokazuju i da ekstrovertne osobe karakterišu hedonističke vrednosti, dok introvertne osobe karakterišu utilitarističke (Guido, 2007, prema Gohary & Hanzae, 2014). Takođe pokazano je da je ekstraverzija pozitivno povezana sa hedonističkom vrednošću proizvoda (Matzler, 2006, prema Gohary & Hanzae, 2014). U studiji koju je sproveo Chen na Tajvanskom stanovništvu, dobijeno je da je inovativnost statistički značajno pozitivno povezana sa otvorenošću prema iskustvu i da ima direktni uticaj na nameru za on-line kupovinom (Chen, 2011), dok su Bosnjak, Galesic i Tuten, dobili da visoki skorovi na dimenziji otvorenost ka iskustvu značajno objašnjavaju spremnost za on-line kupovinu. (Bosnjak, Galesic, Tuten, 2007).

Matzler i saradnici nalaze da osobe koje postižu više skorove na dimenziji otvorenost ka iskustvu teže situacijama koje će ih emocionalno stimulirati pa je i pretpostavka da će ove osobe težiti zadovoljenju hedonističkih vrednosti tokom kupovine (Matzler, 2006, prema Tsao & Chang, 2010). U studiji koju su sprovedeli Bosnjak, Galesic i Tuten, pokazano je da niski skorovi na dimenziji prijatnost ukazuju na veću spremnost osobe da se odluči na online kupovinu. (Bosnjak, Galesic, Tuten, 2007). Istraživanja pokazuju da su visoki skorovi na prijatnosti pozitivno povezani sa hedonističkim kupovnim vrednostima (Guido, 2006, prema Gohary & Hanzae, 2014).

Kupovne vrednosne dimenzije

Brojne su definicije kupovnih vrednosti. Neki autori smatraju da „vrednost je cena“, a na isti način filozofi 16. veka kupovnu vrednost i cenu koriste kao sinonime (Sewall, 1901, prema Babin, Darden, Griffin, 1994). Nešto drugačije određenje govori da se kupovna vrednost percipira na osnovu toga šta se dobija od proizvoda u odnosu na ono što je uloženo, odnosno kupovna vrednost se po ovoj definiciji određuje na osnovu cost-benefit analize. (Zeithaml, 1988, prema Babin, Darden, Griffin, 1994).

Babin, Darden i Griffin (1994) smatraju da je najadekvatnija definicija za istraživački kontekst u kom se kupovne vrednosti razmatraju ne samo na osnovu instrumentalne dobiti, već i na osnovu emocionalnih aspekata i iskustva koje kupovina može doneti, sledeća: „kupovne vrednosti su subjektivne preferencije, oblikovane na osnovu iskustva i interakcije potrošača sa okruženjem.“

Većina autora naglašava da postoje dve vrste procena potrošača prilikom kupovine, procena koristi od proizvoda, odnosno utilitaristički aspekt proizvoda, kao i procena o tome kakvo iskustvo proizvod pruža i kakve emocije podstiče kod potrošača, tj. hedonistički aspekt (Batra & Ahtola, 1990).

Utilitaristička vrednosna dimenzija se povezuje sa racionalnim, dok se hedonistička vrednosna dimenzija povezuje sa emotivnim aspektom kupovine (Babin, Darden, Griffin, 1994; Batra & Athola, 1990; Dhar & Wetrenbroch, 2000; Hirschmann & Holbrook, 1982; Jones, Reynolds, Arnold, 2006, prema Arisal & Cömert, 2016). Autori sugerišu da je kupovina determinisana kako racionalnim tako i hedonističkim vrednostima (Fiore & Kim, 2007, prema Khare, 2011). Ovu tvrdnju potvrđuje i istraživanje sprovedeno s namerom da ispita odnos potrošača prema brendovima, pri čemu je dobijeno da svaki brend ima kako utilitarističke, tako i hedonističke atribute, a da proporcionalna zastupljenost ovih atributa varira od brenda do brenda (Batra & Ahtola, 1990, prema Sarkar, 2011). Shodno tome, smatra se da i online i tradicionalna kupovina zadovoljavaju kako hedonističke, tako i utilitarističke motive u različitoj meri.

Utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije

Utilitarističko kupovno ponašanje može se opisati kao „racionalno i orijentisano na zadatak“ (Batra & Athola, 1991; Engel et. al., 1993; Sherry, 1990b, prema Babin, Darden, Griffin, 1994), a percipirana utilitaristička vrednost za potrošača može značiti da su kupovinom ostvareni oni ciljevi koji su nameravani i da je obavljena na efikasan način (Babin, Darden, Griffin, 1994).

Tradicionalno shvatanje i raniji istraživači su kupovno ponašanje povezivali prvenstveno sa utilitarističkim vrednostima (Bloch & Bruce, 1984, prema Babin, Darden, Griffin, 1994), odnosno da potrošači kupovinom nastoje da postignu neki cilj, a da se od proizvoda očekuje funkcionalnost, razumna cena, kvalitet, pogodnost i raznovrsnost (Bhatuagar & Ghosh, 2004, prema Sarkar, 2011). Ovakva perspektiva kupca vidi kao osobu koja rešava probleme logičnim razmišljanjem (Sarkar, 2011), a kupovinu kao proces u kom je potreban određen mentalni napor, te zbog toga je po ovoj perspektivi možemo shvatiti i kao obavezu, nešto u čemu osoba ne uživa pa je opravdan naziv „tamna strana šopinga“ za tradicionalna shvatanja kupovine (Hirschman & Holbrook, 1982, prema Babin, Darden, Griffin, 1994). Utilitaristički orijentisane osobe žele da obave kupovinu sa minimalnim

utroškom vremena. Osobe sa visokim skorovima na utilitarističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama izjavljuju: „Ako pronađem ono što sam tražio, zadovoljan sam i smatraću misiju uspešno izvršenom“ (Babin, Darden & Griffin, 1994, prema Sullivan & Adcock, 2002). Potrošači sa dominantno izraženim utilitarističkim kupovnim vrednostima (Babin, Darden, Griffin, 1994, prema Sullivan & Adcock, 2002) kupovinu gledaju kao posao koji treba obaviti; kupovina za njih predstavlja ciljem usmereno ponašanje; kupovina im je uglavnom nameravana i efikasna; informacije o proizvodu i proizvođačima temeljno prikupljaju; razlozi za kupovinu su im racionalni (npr. korist od proizvoda); kupovinu uglavnom obavljaju kraće u odnosu na potrošače sa dominantnim hedonističkim kupovnim vrednostima.

Istraživači su se fokusirali na pitanje šta je to što motiviše potrošače da kupuju on-line u zavisnosti od atributa i iskustva koje žele da dobiju od kupovine, te su tako Wolfinbarger i Gilly putem fokus grupa potvrdili tezu Babina, Dardena i Griffina (Babin, Darden, Griffin, 1994) da su potrošači različito motivisani za kupovinu, u zavisnosti od toga šta žele od nje, odnosno da li im je kupovina ciljem usmerena ili kupovinu shvataju kao jednu vrstu avanture ili novog iskustva (Wolfinbarger & Gilly, 2001, prema Broekhuizen, 2005). Isto tako, sumirajući rezultate prethodnih istraživanja, isti autori tvrdili su da je 66 do 80% on-line potrošača ciljem usmereno kada je u pitanju kupovina. Ovaj visok procenat, Hoffman, Novak i Schlosser objašnjavaju time da osobe koje često koriste internet imaju visok unutrašnji lokus kontrole, a njihove aktivnosti, ne samo kupovina su isključivo ciljem usmerene (Hoffman, Novak, Schlosser, 2002, prema Broekhuizen, 2005). Na taj način, može se reći da je internet zbog svojih karakteristika, poput znatno manjih troškova pretraživanja, više pogodan ljudima sa utilitarističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama. Rezultati istraživanja ukazuju na to da internet sajtovi ne mogu zadovoljiti većinu hedonističkih potreba, već da se ove potrebe pre mogu zadovoljiti odlaskom u prodavnicu (To & Sung, 2015), te se može pretpostaviti da će osobe koje postižu visoke skorove na hedonističkim vrednosnim dimenzijama preferirati odlazak u prodavnicu, pre nego on-line kupovinu.

U kontekstu dimenzija ličnosti, istraživanje koje je sprovedeno u Iranu pokazalo je da su savesnost i otvorenost značajni prediktori utilitarizma (Gohary & Hanzae, 2014). Karl i saradnici su, sa druge strane, dobili da su osobe sa visokim skorovima na dimenzijama savesnost i prijetnost bile utilitaristički motivisane za kupovinu (Karl et al., 2007, prema Tsao & Chang, 2010).

Hedonističke kupovne vrednosne dimenzije:

Hedonističke kupovne vrednosti su „nestrukturisane, afektivne i formiraju se na osnovu iskustva“ (Kim & Han, 2011, prema Gohary & Hanzae, 2014), a hedonistička potrošnja se može definisati kao „set ponašanja potrošača koja su povezana sa multisenzornim, fantazijskim i emotivnim aspektom koja se dožive u vezi sa proizvodom“ (Hirschman & Holbrook, 1982). Pod multisenzornim aspektom, autori podrazumevaju različite modalitete poput ukusa, zvuka, mirisa, vida i taktilnih informacija koje različiti proizvodi mogu pružiti. Na primer, kada osoba pomiriše parfem, miris može povezati sa ukupnim izgledom prodavnice i muzikom koja se pušta u prodavnici što može uticati na ukupno iskustvo tokom određene kupovine. Dodatno, osobu može miris asociirati i na neku prošlu situaciju u životu u kojoj je koristila taj parfem ili je koristila neka njoj bliska osoba, što može takođe uticati na to da li će iskustvo tokom kupovine biti pozitivno ili negativno.

U poređenju sa utilitarističkim kupovnim vrednostima, hedonističke su više subjektivne i lične i usmerene su više na zabavu i uživanje koje donosi kupovina, nego na obavljanje zadatka (Hirschman & Holbrook, 1982, prema Babin, Darden, Griffin, 1994). Za hedonistički orijentisane potrošače važi rečenica: „Kupovina je uzbudjenje... Ona vam daje podsticaj da kupite nešto zabavno“ (Babin, Darden, Griffin, 1994, prema Sullivan & Adcock, 2002).

Osobe sa hedonističkim kupovnim vrednostima, nisu zadovoljne samo funkcionalnošću nekog proizvoda, već kupovina kod njih treba da zadovolji i neke druge potrebe poput zadovoljstva, uživanja, odnosno i psihološke i emotivne potrebe (Eren, Eroglu, Hacıoglu, 2012, prema Gohary & Hanzae, 2014).

Potrošači sa dominantno izraženim hedonističkim kupovnim vrednostima (Babin, Darden, Griffin, 1994, prema Sullivan & Adcock, 2002): kupovinu vide kao vid rekreacije; odlazak u kupovinu im može biti nestrukturisan i neefikasan, a samim tim i dragoceno i prijatno iskustvo, čak i ako ništa ne kupe; razlozi za kupovinu imaju emotivne aspekte (sloboda, fantazija, bekstvo od stvarnosti); kupovinu uglavnom obavljaju duže u odnosu na potrošače sa dominantnim utilitarističkim kupovnim vrednostima.

Istraživanje na tajvanskim potrošačima pokazalo je da su sa hedonističkim vrednostima značajno povezane tri dimenzije ličnosti: ekstraverzija, neuroticizam i otvorenost ka iskustvu, odnosno da su osobe sa višim skorovima na dimenzijama ekstraverzija, neuroticizam i otvorenost ka iskustvu težile situacijama koje u

sebi sadrže zabavu, uživanje i uzbuđenje tokom online kupovine (Tsao & Chang, 2010).

Guido u svom istraživanju potvrđuje postojanje utilitarističkih i hedonističkih motiva koji pokreću na kupovinu (Guido, 2006). Utilitaristička vrednosna dimenzija je značajno povezana sa savesnošću ($r = .185$, $p = .000$) i emocionalnom stabilnošću ($r = .897$, $p = .000$) koja predstavlja opozit dimenzije neuroticizam, dok je hedonistička vrednosna dimenzija značajno povezana sa ekstraverzijom ($r = .346$, $p = .000$), otvorenošću ka iskustvu ($r = .694$, $p = .000$) i ugodnošću ($r = .535$, $p = .000$) (Guido, 2006).

Problem istraživanja

Problem istraživanja odnosi se na utvrđivanje prediktivnih vrednosti osobina ličnosti za kupovne vrednosne orijentacije, te na utvrđivanje razlika između tradicionalnih i on-line kupaca spram osobina ličnosti. Takođe, želeli smo da utvrdimo da li se dominantno tradicionalni i on line kupci razlikuju prema nivou vrednosnih kupovnih dimenzija.

Dobijeni rezultati imaju teorijski značaj u smislu objašnjenja kupovnog ponašanja, te nesumnjiv praktični doprinos marketarima prilikom kreiranja marketing strategija.

METOD

Hipoteze istraživanja

Spram problema istraživanja, a na osnovu pregleda postojećeg istraživačkog korpusa na datu temu, formulisane su tri istraživačke hipoteze:

H1: Osobine ličnosti su značajni prediktori hedonističkih/utilitarističkih vrednosnih orijentacija.

H2. Postoje značajne statističke razlike u izraženosti osobina ličnosti kod tradicionalnih i on line kupaca.

H3. Postoje značajne statističke razlike u izraženosti hedonističkih/utilitarističkih vrednosnih orijentacija kod tradicionalnih i on line kupaca.

Uzorak, procedura varijable i instrumenti istraživanja

Istraživanje je sprovedeno on line, učešće je bilo dobrovoljno i anonimno.

Uzorak ispitanika je prigodan, čini ga 193 ispitanika koji žive na teritoriji Republike Srbije, od toga 93 ispitanika muškog pola (48.2%) i 100 ispitanika ženskog pola (51.8%). Starost ispitanika se kreće u rasponu od 18 do 59 godina ($AS = 32.60$, $SD = 11.49$).

Bateriju instrumenata korišćenu u istraživanju činila je lista pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika (pol i starost), te upitnik IPIP-50 (IPIP Big Five Broad Domains: Goldberg, 1992). Srpska adaptacija upitnika IPIP-50 korišćena je za procenu osobina ličnosti i predstavlja operacionalizaciju psiholeksičkog modela Velikih pet, javno dostupnu u okviru IPIP repozitorijuma. Upitnik se sastoji od 50 ajtema i 5 subskala (Prijatnost, Savesnost, Ekstraverzija, Emocionalna stabilnost i Intelpekt) sa Likertovim petostepenim formatom odgovora i Upitnik hedonističkih i utilitarističkih kupovnih vrednosnih dimenzija, (Scale of hedonic and utilitarian shopping value, Babin, Darden, Griffin, 1994) kojim su operacionalizovane hedonističke i utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije. Skala je petostepena, Likertovog formata. Metrijske karakteristike skale date su u tabeli broj 1. Pored ove dve skale, ispitanici su odgovarali na pitanja koja se odnose na dominantni tip kupovine (u prodavnicu/ on line) i na osnovu odgovora su grupisani kao dominantno tradicionalni kupci ili dominantno on line kupci. Oni koji su za sebe rekli da nekoliko puta mesečno/nedeljno kupuju on line i da sebe smatraju pretežno on line kupcima smatrani su dominantno on line kupcima, dok su oni koji su se izjasnili da uglavnom kupuju u prodavnicama, te da proteklih godinu dana nisu kupovali putem interneta smatrani su tradicionalnim kupcima.

Nakon prikupljanja podataka, urađene su preliminarne analize, podaci su pripremljeni za obradu prema Protokolu za obradu podataka (Majstorović, 2012), obrađeni su u statističkom programu IBM SPSS, a sprovedene su deskriptivne analize, serija t-testova, te hijerarhijske regresione analize.

Rezultati istraživanja

U cilju opisa varijabli korišćenih u istraživanju, sprovedena je deskriptivna statistika, a rezultati su prikazani u tabeli 1. Pregledom tabele, može se zaključiti da su vrednosti Skjunisa i Kurtozisa u okviru normalne distribucije, varijable poseduju i zadovoljavajuću pouzdanost, odnosno vrednosti alfa koeficijenta interne konzistencije kretali su se u rasponu od .70 do .90.

Kako bi proverili prvu hipotezu sprovedi smo dve hijerarhijske regresione analize. Kupovne vrednosne dimenzije su bile kriterijumi dok su prediktori bili osobine ličnosti.

Rezultati prve regresione analize u kojoj se ispitivao doprinos dimenzija ličnosti u predikciji hedonističkih kupovnih vrednosnih dimenzija kao kriterijuma, pokazali su da je model statistički značajan ($R = .35$,

$F(5,192) = 5.27$, $p < .01$), a prediktori objašnjavaju oko 12% varijanse kriterijuma. Dva prediktora su se pokazala statistički značajnim kada je doprinos predikciji kriterijuma u pitanju, a to su ekstraverzija ($\beta = .28$, $p < .01$) koja ima pozitivan predznak, odnosno osobe sa višim skorovima na dimenziji ekstraverzija imaju izraženije hedonističke vrednosti, i emocionalna stabilnost ($\beta = -.18$, $p < .05$) koja ima negativan predznak, odnosno, osobe sa nižim skorovima na ovoj dimenziji imaju izraženije hedonističke kupovne vrednosne dimenzije.

Rezultati druge sprovedene hijerarhijske regresione analize u kojoj se ispitivao doprinos dimenzija ličnosti u predikciji utilitarističkih kupovnih vrednosnih dimenzija kao kriterijuma, pokazali su da je model statistički značajan ($R = .38$, $F(5,192) = 6.34$, $p < .01$), a prediktori objašnjavaju oko 14% varijanse kriterijuma. U ovom modelu, takođe, dva prediktora su se pokazala statistički značajnim, odnosno savesnost ($\beta = .29$, $p < .01$) i intelekt ($\beta = .15$, $p < .05$), drugim rečima, osobe sa višim skorovima na dimenzijama intelekt i savesnost imaju izraženije utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije.

U cilju testiranja druge hipoteze o postojanju razlika između kupaca koji kupuju putem interneta i odlaskom u prodavnicu u izraženosti dimenzija ličnosti sprovedena je serija t-testova za nezavisne uzorke. Prvim t-testom za nezavisne uzorke su testirane razlike između ispitanika koji kupuju tradicionalno i putem interneta u odnosu na izraženost dimenzije ekstraverzija. T test je statistički značajan ($t(191) = -3.15$, $p < .01$), a aritmetičke sredine pokazuju da osobe koje odlaze u prodavnicu kako bi obavile kupovinu ostvaruju statistički značajne više skorove na dimenziji ekstraverzija od on-line kupaca.

Drugim t-testom za nezavisne uzorke su testirane razlike između ispitanika koji kupuju tradicionalno i putem interneta u odnosu na izraženost dimenzije emocionalna stabilnost. T-test je statistički značajan, ($t(191) = 2.80$, $p < .05$), a aritmetičke sredine pokazuju da osobe koje pretežno kupuju u prodavnici ostvaruju statistički značajno niže skorove na dimenziji emocionalna stabilnost od on-line kupaca.

Trećim i četvrtim t-testom za nezavisne uzorke su testirane razlike između ispitanika koji kupuju tradicionalno i putem interneta u odnosu na izraženost dimenzije prijetnost i intelekt, a aritmetičke sredine pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika između on-line i tradicionalnih kupaca na dimenzijama prijetnost ($t(191) = .82$, $p > .05$) i intelekt ($t(191) = .56$, $p > .05$).

TABELA 1 Deskriptivni pokazatelji varijabli

Varijabla	M	SD	Sk	K	Teorijski raspon	Ostvareni raspon	Alfa
Dimenzije ličnosti							
Ekstraverzija	32.22	8.92	-.33	-.67	10 - 50	12-50	.88
Savesnost	37.56	7.75	-.49	-.44	10 - 50	18-50	.84
Prijatnost	38.21	7.04	-.93	1.27	10 - 50	12-50	.82
Emocionalna stabilnost	30.89	8.82	-.26	-.67	10 - 50	10-50	.88
Intelekt	38.77	5.56	-1.00	-.47	10 - 50	27-50	.71
Kupovne vrednosne dimenzije							
Hedonizam	30.56	10.89	.20	-.81	11 - 55	11-55	.90
Utilitarizam	13.42	2.54	-.28	-.27	4 - 20	7-19	.70

Kako bi proverili pretpostavku treće hipoteze sprovedi smo još dva t-testa za nezavisne uzorke. T test kojim su ispitivane razlike u nivou hedonističkih kupovnih dimenzija kod tradicionalnih i on-line kupaca statistički je značajan, ($t(191) = -9.41$, $p < .01$), a aritmetičke sredine pokazuju da ispitanici koji pretežno kupovinu obavljaju odlaskom u prodavnicu ostvaruju statistički značajne više skorove na hedonističkim vrednosnim dimenzijama od ispitanika koji pretežno kupuju on-line.

Drugim t-testom za nezavisne uzorke testirana je hipoteza o postojanju statistički značajnih razlika između tradicionalnih i on-line kupaca kada su utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije u pitanju. T test se pokazao statistički neznačajnim ($t(191) = .40$, $p > .05$), a aritmetičke sredine pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike između tradicionalnih i on-line kupaca u odnosu na utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije.

DISKUSIJA

Ovim istraživanjem nastojali smo da utvrdimo prediktivnu vrednost osobina ličnosti za hedonističke i utilitarističke kupovne dimenzije, te da utvrdimo razliku u izraženosti osobina ličnosti i kupovnih vrednosnih dimenzija kod tradicionalnih i kupaca koji dominantno kupuju putem interneta. Na osnovu dobijenih rezultata prihvatili smo sve tri polazne pretpostavke. Kao značajni prediktori hedonističkih kupovnih dimenzija izdvojile su se dve osobine ličnosti: ekstraverzija i emocionalna stabilnost. Visoki skorovi na dimenziji ekstraverzija, kao i niski skorovi na dimenziji emocionalna stabilnost imaju značajan doprinos predikciji hedonističke kupovne vrednosne dimenzije, dok savesnost i intelekt u pozitivnom smeru

predviđaju utilitarističke kupovne dimenzije. Pojedini od ovih nalaza su u skladu sa ranijim studijama, koje potvrđuju da je ekstraverzija pozitivno povezana sa hedonističkom vrednošću proizvoda (Matzler, 2006, prema Gohary & Hanzae, 2014), Ukoliko se podsetimo da pojedince koji ostvaruju visoke skorove na dimenziji ekstraverzija karakteriše upadljiva okrenutost ka spoljašnjem okruženju, preferencija visokog nivoa stimulacije, mnogo energije i dominacija pozitivnog raspoloženja (Smederevac, Mitrović, 2009), onda je i očekivano da se ove osobe neće zadovoljiti samo funkcionalnošću kupljenog proizvoda, već će i vrednovati hedonističke aspekte kupovine, odnosno zadovoljenje psiholoških i emocionalnih potreba kupovinom, poput isprobavanja i mirisanja proizvoda. (Eren, Eroglu, Hacıoglu, 2012, prema Gohary & Hanzae, 2014). Takođe, potvrda ovih nalaza je i činjenica dobijena u ovom istraživanju, koja pokazuje da potrošači koji su dominantno tradicionalni, dakle, preferiraju odlazak u kupovinu, ostvaruju statistički značajno više skorove na hedonističkoj vrednosnoj dimenziji od on-line kupaca, te je osnovana pretpostavka da je ekstraverzija kupovina uživanje tokom kojeg im se pruža mogućnost interakcije sa prodavcima i drugim kupcima. Hedonističke kupovne vrednosti uspešno predviđa i emocionalna stabilnost sa negativnim predznakom koji ukazuje na to da osobe sa nižim skorovima na dimenziji emocionalna stabilnost ostvaruju više skorove na hedonističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama. I ovaj nalaz je u skladu sa prethodnim istraživanjima u kojima je dobijena statistički značajna povezanost dimenzije neuroticizam iz Petofaktorskog modela (opozitni pol dimenzije emocionalna stabilnost u Big Five modelu) sa hedonističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama (Gohary & Hanzae, 2014), a ako se podsetimo da se osobe sa višim skorovima na dimenziji neuroticizam, odnosno nižim skorovima na

Big Five dimenziji emocionalna stabilnost opisuju kao „emocionalno reaktivni ljudi“ (Goldberg 1993, prema Smederevac, Mitrović, 2009), onda je i očekivano da će ovi kupci težiti zadovoljenju emocionalnih potreba tokom kupovine. Isto tako, jedna od stavki koja ispituje hedonističke kupovne vrednosne dimenzije glasi „Dok sam u kupovini, zaboravim na svoje probleme“ što može sugerisati da osobama koje imaju niže skorove na emocionalnoj stabilnosti odgovara kupovina koja nije ciljem usmerena i doživljena kao obaveza već u sebi sadrži elemente razonode i zabave jer u toj situaciji moguće ne osećaju anksioznost, uznemirenost ili nesigurnost. savesnost kao značajan prediktor utilitarističkih kupovnih dimenzija u skladu je sa prethodnim istraživanjima (Gohary & Hanzae, 2014; Karl et al., 2007, prema Tsao & Chang, 2010), ali i sa teorijom koja ukazuje da su osobe sa visoko izraženom savešnošću „sklone planiranju, organizovanosti i efikasnosti“ (Goldberg 1993, prema Smederevac, Mitrović, 2009), te da na kupovinu gledaju kao na posao koji treba efikasno završiti, sa što manjim utoškom vremena (Babin, Darden, Griffin, 1994, prema Sullivan & Adcock, 2002). Rezultat koji nije u skladu sa prethodnim nalazima jeste dimenzija intelekt kao statistički značajan prediktor utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije, a koja je u prethodnim istraživanjima značajno bila povezana sa hedonističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama. (Guido, 2006, prema Gohary & Hanzae, 2014; Gohary & Hanzae, 2014; Tsao & Chang, 2010). Uprkos ranije dobijenim nalazima, skloni smo da ovaj rezultat tumačimo kao očekivan. Kako osobe sa visokim skorovima na dimenziji Intelekt karakteriše imaginativnost i širok spektar interesovanja (Goldberg 1993, prema Smederevac, Mitrović, 2009), smatramo da se potreba za stimulacijom i različita interesovanja kod ljudi koji postižu visoke skorove na dimenziji Intelekt zadovoljava aktivnostima poput učenja, istraživanja i usavršavanja, dok se na kupovinu gleda kao na nužnu tekovinu svakodnevnice. Teorijski doprinos ovih rezultata ogleda se u činjenici da je utvrđeno da osobine ličnosti determinišu vrednosne kupovne orijentacije, a njihov praktični značaj ukazuje na to da prodajne objekte, kako fizičke tako i virtuelne, treba organizovati tako da mogu da zadovolje i hedonističke potrebe potrošača, da se omogućiti isprobavanje proizvoda, interakcija sa drugim kupcima, ali da i utilitaristički orijentisani potrošači budu zadovoljni u objektima prodaje, te da se jasno označe police radi lakšeg i bržeg snalaženja u objektima, da postoji dovoljan broj parking mesta, te, npr. uvođenjem „brzih“ kasa kako bi se skratio proces kupovine. Rezultati koji se odnose na razlike dominan-

tno tradicionalnih i online kupaca spram osobina ličnosti i kupovnih dimenzija ukazali su da kupci koji kupovinu pretežno obavljaju u prodavnici postižu statistički značajno više skorove na dimenziji ekstraverzija i značajno niže rezultate na dimenziji emocionalna stabilnost. Takođe, ostvaruju značajno više skorove na hedonističkim kupovnim dimenzijama. Ovaj nalaz su To & Sung objasnili time da internet sajtovi i dalje ne mogu zadovoljiti većinu hedonističkih potreba kada je kupovina u pitanju, a odnose se na mogućnost isprobavanja proizvoda, zatim mogućnost cenkanja koje je karakteristično za pojedine kulture, ali ni interakciju sa drugim ljudima. (To & Sung, 2015). Ekstraverti se osećaju lagodno kada su okruženi drugim ljudima (Goldberg 1993, prema Smederevac, Mitrović, 2009) što se upravo tokom kupovine u prodavnicama i dešava, te je ovaj rezultat očekivan. ekstravertima više prija odlazak u prodavnicu, gde će biti okruženi potrošačima i uspostavljati komunikaciju sa prodavcima ili drugim kupcima, nego provođenje slobodnog vremena ispred monitora kako bi obavili kupovinu. Osobe koje ostvaruju niske skorove na emocionalnoj stabilnosti su nesigurne u sebe i svoje izbore, vrlo često anksiozne, te preferenciju odlaska u prodavnicu spram online kupovine možemo objasniti time da će anksioznost i kupovni rizici koje osećaju ovi potrošači biti umanjeni i dovedeni na prihvatljiv nivo za donošenje odluke ako se potrošač na licu mesta uveri da je sa proizvodom sve u redu, te da kupovinu obavi odmah i izbegne čekanje na isporuku i moguće rizike vezane za neispravnost robe. Interesantan je nalaz da ne postoje razlike između kupaca koji pretežno kupuju u prodavnici, odnosno preko interneta u odnosu na izraženost utilitarističke kupovne vrednosne dimenzije. Ovaj nalaz ukazuje na to da je moguće da kupci koji kupuju pretežno putem interneta nisu primarno vođeni utilitarističkim motivima, već da je moguće da postoje neki drugi motivi zbog kojih ovi kupci preferiraju on-line kupovinu. S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti da će osobe koje imaju više skorove na dimenziji ekstraverzija i niže skorove na dimenziji emocionalna stabilnost imati i više skorove na hedonističkim kupovnim vrednosnim dimenzijama, a isto tako i tendenciju ka odlasku u prodavnicu. Sa druge strane, pokazano je da osobe koje ostvaruju visoke skorove na dimenziji intelekt i savesnost ostvaruju i više skorove na utilitarističkim vrednosnim dimenzijama, ali skorovi na utilitarističkim vrednosnim dimenzijama nisu ukazivali na tendenciju ka on-line kupovini, te se nameće zaključak da ove vrednosne dimenzije nisu od ključnog značaja za donošenje odluke o on-line kupovini i da iza ove odluke mogu sta-

jati neki drugi motivi ili potrebe koje bi valjalo ispitati u nekim narednim studijama. Ono što je dobijeno u radu, a što razlikuje on-line kupce od kupaca koji odlaze u prodavnicu jesu dve osobine ličnosti ekstraverzija i emocionalna stabilnost, odnosno osobe sa nižim skorovima na dimenziji ekstraverzija i višim skorovima na emocionalnoj stabilnosti preferiraju on-line kupovinu više od odlaska u prodavnicu.

OGRANIČENJA, SMERNICE ZA NAREDNA ISTRAŽIVANJA I ZAKLJUČAK STUDIJE

Studija ima nekoliko ograničenja, pre svega je to način prikupljanja podataka. Podaci su prikupljeni isključivo putem interneta, te je time obuhvaćeno samo stanovništvo koje koristi internet. Iako je broj korisnika interneta u našoj zemlji u stalnom porastu (Republički zavod za statistiku, 2018) još uvek je velik broj potrošača koji nam na ovaj način nisu dostupni. Stoga, u narednim istraživanjima treba u uzorak uključiti i potrošače koji ne koriste internet, koji će se deklarirati kao tradicionalni kupci, te će se možda utvrditi jasnije razlike između ova dva poduzorka. Dalje, upravo je način opredeljivanja za pripadnost jednom od poduzoraka ograničenje. Naime, u istraživanju je kori-

šćena samoprocena ispitanika o tome koliko često i kako kupuju, te su se sami opredeljivali da li sebe dominantno smatraju tradicionalnim ili on line kupcem. U istraživanju nije kontrolisano koje vrste proizvoda se kupuju putem interneta, ko je u domaćinstvu pretežno zadužen za kupovinu. S obzirom na to, neophodno je u narednim istraživanjima dobiti detaljniji opis poduzorka, kako bi se sa većom sigurnošću ispitanici svrstavali u jedan od poduzorka.

Ovim istraživanjem odgovorili smo na početne pretpostavke, dopunili teorijska znanja o prediktorima kupovnog ponašanja, te uvrstili neke specifičnosti potrošača koji dominantno kupuju u prodavnici odnosno putem interneta. Teorijske implikacije odnose se na saznanje o tome da dimenzije ličnosti – ekstraverzija, emocionalna stabilnost, intelekt i savesnost statistički značajno objašnjavaju kupovne vrednosne dimenzije, ali i to da dimenzije ekstraverzija i emocionalna stabilnost, kao i hedonističke vrednosne dimenzije razlikuju on-line kupce od tradicionalnih. Buduća istraživanja bi trebalo da se fokusiraju na pitanje koje su to još potrebe kupaca koje se on-line kupovinom mogu zadovoljiti pre nego odlaskom u prodavnicu, te tako budućim istraživačima sugerisemo da idu i u smeru ispitivanja poverenja koje kupci imaju u on-line sajtove, kao i percipirane koristi i rizika od online kupovine.

Literatura

1. Arisal, I. & Cömert, Y. (2016). The effect of hedonic and utilitarian motives on consumer behavior: a comparison study between Turkish and Spanish University students. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 3, 99-112.
2. Babić, R., Krajnović, A., Radman P.A. (2011). Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu. *Oeconimica Jadertina* 2/2011
3. Babin, B.J., Darden, W.R. & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, Issue 4, 644-656.
4. Batra, R. & Ahtola, O. T. (1990). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters* 2:2, 159-170.
5. Bosnjak, M., Galesic, M., Tuten, T. (2007). Personality determinants of online shopping: Explaining online purchase intentions using a hierarchical approach. *Journal of Business Research* 60, 597-605.
6. Broekhuizen, T. (2005). Understanding channel purchase intention: Measuring online and offline value perceptions. *Rijksuniversiteit Groningen*.
7. Chaffey, D. (2002). *eMarketing eXcellence: The heart of eBusiness*. Butterworth Heinemann, Oxford.
8. Chen, T. (2011). Personality traits hierarchy of online shoppers. *International Journal of Marketing studies*, Vol. 3, No.4, 23-39.
9. Dobre, C. & Milovan-Ciuta, A.M. (2015). Personality influences on online stores customers behavior. *Ecoforum*, Vol.4, Issue 1(6), 69-76.
10. Gohary, A. & Hanzae, K.H. (2014). Personality traits as predictors of shopping motivations and behaviors: A canonical correlation analysis. *Arab Economics and Business Journal* 9, 166-174.
11. Guido, G. (2006). Shopping motives, Big Five Factors, and the Hedonic/Utilitarian shopping value: An integration and factorial study. *Innovative marketing*, 2(2)

12. Gupta, P. (2015). Comparative study of online and offline shopping: a case study of Rourkela in Odisha. *Department of Humanities and Social Sciences National Institute of Technology Rourkela, Odisha, India.*
13. Hirschman, E., C. & Holbrook, M., B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 46, 92-101.
14. Khare, A. (2011). Influence of hedonic and utilitarian values in determining attitude towards malls: A case of Indian small city consumers. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9, pp 429-442.
15. Majstorović, N. (2012). *Istraživačke metode i tehnike u industrijskoj/organizacijskoj psihologiji*. Filozofski fakultet. Novi Sad. ISBN: 978-86-6065-116-9.
16. Matović, V., Čavić, B. & Bulović, V. (2013). Strategije korišćenja Interneta u maloprodajnim objektima u Republici Srbiji. *Infoteh-Jahorina*, Vol. 12. pp 703-707.
17. Reddy, K.S.L. & Laxmi, S.J. (2014). A comparative study of traditional shopping vs online shopping. *Annquest* 3(1), pp 37-51.
18. Republički zavod za statistiku Srbije. (2018). Baza podataka. Preuzeto sa <http://data.stat.gov.rs/> (pristupljeno 8. februar. 2018.).
19. Sarkar, A. (2011). Impact of utilitarian and hedonic shopping values on individual's perceived benefits and risks in online shopping. *International Management Review*, Vol.7. No.1, pp. 58-65.
20. Schmid, B. & Axhausen, K.W. (2017). In-stores vs. online shopping of search and experience goods: A hybrid choice approach. *ICMC Conference Paper*.
21. Smederevac, S., Mitrović, D. (2009). *Ličnost metodi i modeli*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
22. Sullivan, M. & Adcock, D. (2002). *Retail Marketing*. Thomson Learning.
23. Tabatabaei, M., Butler, S. & Rogers, C. F. (2005). Traditional shoppers and online shopping. *SAIS* 141-144.
24. To, P. L. & Sung, E., P. (2015). Internet shopping: A study based on hedonic value and flow theory. *International Journal of Economics and Management Engineering*. Vol.9 No7
25. Tsao, W. & Chang, H., R. (2010). Exploring the impact of personality traits on online shopping behavior. *African Journal of Business Management* Vol. 4(9), pp 1800-1812.
26. Uzan, M. (2014). Consumers' online and offline shopping behavior. *The Swedish school of textiles, University of Borås*.
27. Wei, L. (2016). Decision-making behaviours toward online shopping. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 8, No. 3, pp 111-121.

Abstract

Personal Traits and Purchasing Values of Traditional Buyers and Online Shoppers

Aleksandra Gajić, Jelena Matanović

This study was aimed to investigate relationship among Big five personality traits and shopping values of traditional and online shoppers. The sample consists of 193 respondents, the average age of 33 years, living on the territory of Serbia. The questionnaires that were used were: Serbian adaptation of IPIP 50 Scale (Goldberg, 1992), the Scale of hedonistic and utilitarian purchasing value dimensions (Babin, Darden, Griffin, 1994), as well as a questionnaire that measures demographic characteristics (gender and age).

Data analysis is performed in the statistical program SPSS and the results have shown that personality traits - extra-

version and emotional stability predict hedonistic shopping value dimensions, while consciousness and intellect significantly predict utilitarian ones (shopping values). We have also found that traditional customers achieve statistically significant more results on the dimension of the extraversion and hedonistic purchasing value dimension and lower results on the dimension of emotional stability than online buyers. The obtained results were discussed according to available scientific literature.

Key words: consumer behavior psychology, hedonistic shopping values, utilitarian shopping values, online shopping, personality traits

Kontakt

Aleksandra Gajić, gajic.aleksandra3@gmail.com

Jelena M. Matanović, jelena.matanovic@ff.uns.ac.rs

Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju

Dr Zorana Đinđića 2

21000 Novi Sad

Uticaj inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu

Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić,
Aleksandra Dragin, Milan Ivkov

Abstrakt: Karakteristike ugostiteljske delatnosti koje se odnose na prisustvo opipljivih i neopipljivih komponenti, međusobnu interakciju, istovremenost pružanja i korišćenja usluga, zajedno ističu značaj uslužne orijentacije kod zaposlenih. Uvreženo je mišljenje da konkurentnost preduzeća čine kreativni ljudski resursi, koji će kroz uvođenje inovacija proizvoda, usluga i procesa činiti osnovu uspešnog ekonomskog razvoja. Inovacije, sa znanjem koje ih omogućava, postaju najvažniji izvor tržišnog uspeha i održive konkurentne prednosti.

Za potrebe ovog rada, uz teorijsko približavanje, vrši se konkretno istraživanje uticaja inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u odabranim hotelima na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno u hotelima sa 3*, 4* i 5*, od januara 2016. do jula 2017. godine. Rezultati istraživanja su pokazali na koji način i u kojoj meri uvođenje inovacija u hotelsko poslovanje utiče na rad i motivisanost zaposlenih u pružanju usluga potrošačima, kako inovacije olakšavaju rad zaposlenih i kakav uticaj imaju na nivo posvećenosti poslu.

Ključne reči: uslužna orijentacija, inovacije, hotelijerstvo

JEL klasifikacija: Z30

UVOD

Menadžment inovacija i uslužna orijentacija danas su široko priznati kao ključni faktori koji doprinose unapređenju poslovnog učinka hotela. U vremenu globalizacije, tehnološke evolucije i stagnacije turističke tražnje, konkurencija u hotelskoj industriji se sve više pooštava. Hotelske kompanije koje spremno dočekaju promene na turističkom tržištu, koje prate i istovremeno odgovaraju na zahteve i želje potrošača, koje su spremne da promene pristup poslovanju kao i da ga podignu na viši nivo, ostvaruju bolje rezultate poslovanja i zauzimaju jaču konkurentnu poziciju na tržištu. Inovacije u ugostiteljskoj industriji omogućavaju menadžerima hotela da u poslovanje uvedu nove usluge koje poboljšavaju nivo kvaliteta, a istovremeno utiču na promene u zahtevima potencijalnih potrošača, čime se ostvaruje povećanje prodaje, odnosno, povećanje profita i učešća na tržištu. Uvođenje inovacija u hotelsko poslovanje doprinosi većoj konkurentnosti hotelske kompanije, pa je njihov značaj u ostvarivanju poslovnog profita očigledan. Oni hoteli koji svoje poslovanje prilagođavaju zahtevima potrošača, spremniji su za preduzimanje inovativnih promena.

Uslužna orijentacija u turističko-hotelijerskom sektoru poprima sve veći zamah u naučnom istraživanju. Teng i Barrows (2009) navode da je lična interakcija između pružaoca i korisnika usluga od krucijalnog značaja za zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika. Nivo gostoprimiteljivosti koji poseduje svaki pojedinac mora biti uzet u obzir prilikom selekcije kadrova za ugostiteljske poslove. Posebno se odnosi na deo ugostiteljskih usluga čija je suština interakcija (poslovi na recepciji ili u restoranu). Zato je neophodno detaljno razmatranje, pravilno angažovanje i redovno praćenje načina na koji zaposleni obavljaju svoje poslovne zadatke.

Uslužna orijentacija može se definisati kao „skup verovanja koja postavljaju interese potrošača na prvo mesto, a koja ne isključuju ni interese vlasnika, menadžera niti zaposlenih u organizaciji, u cilju razvoja dugotrajnog profitabilnog preduzeća“ (Deshpande, Farley & Webster, 1993, p. 27). Uslužna orijentacija podstiče inovativnost organizacije jer vodi do kontinuiranog usavršavanja usluga koje odgovaraju potrebama potrošača. Ona takođe pomaže i u lakšem skupljanju povratnih informacija koje

omogućavaju organizaciji ispravljanje određenih propusta (Grissmann, Plank & Brunner-Sperdin, 2012). Kada menadžment hotela uoči neophodnost promena u poslovanju i kada preduzme poteze kojima će poboljšati zadovoljstvo potrošača, postaje ozbiljan igrač na turističkom tržištu i samim tim dolazi do veće otvorenosti prema novim idejama i inovacijama generalno. Organizacije koje svoje poslovanje usmeravaju u odnosu na potrebe potrošača imaju daleko veće šanse za usvajanje potpuno novih proizvoda određenog tržišta. Strategija usmerenosti prema potrošačima takođe pomaže u poboljšavanju već postojećih proizvoda (Sandvik and Sandvik, 2003).

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Konkurencija u hotelskoj industriji zahvaljujući globalizaciji, tehnološkoj evoluciji i konstantnoj promenljivosti turističke potražnje se pooštrava i oni hoteli koji prate i pravovremeno odgovore na promene na turističkom tržištu, ostvaruju i održavaju visok nivo poslovanja (Sin, Alan, Tse, Heung & Yim, 2005; Zhou, Brown, Dev & Agarwal, 2007). Inovacije se posmatraju kao mogućnosti za uvođenje novih proizvoda, usluga ili procesa zarad povećanja kvaliteta i istovremenog ostvarivanja veće prodaje, samim tim i profita i ujedno menjanja potrošačkih potreba i navika (Chen, Tsou & Huang, 2009). U ovom pogledu, smeštajni kapaciteti su izuzetno bitni jer predstavljaju jednu od osnovnih potreba turista po dolasku na određenu turističku destinaciju (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera & Martinez-Ros, 2005). Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor opstanka organizacije u današnjem turbulentnom i nestabilnom poslovnom okruženju (Doyle, 1998; Quinn, 2000).

Marketing istraživanja većim delom se bave odnosom uslužne orijentacije i poslovnih performansi u različitim malim, srednjim i velikim kompanijama (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993) i do danas je manji broj istraživanja usmerenih na odnos između uslužne orijentacije i hotelskih performansi (Wang, Chen & Chen, 2012; Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007) koja su pronašla pozitivnu vezu među njima. Osim uslužne orijentacije, inovativnost takođe igra veliku ulogu u hotelskom poslovnom uspehu koji omogućava konkurentnost organizaciji i održiva poboljšanja u performansama (Orfila-Sintes and Mattsson, 2009). Azila, Noor i Muhamad (2005) su se bavili istraživanjem individualnih faktora koji predviđaju uslužno-orijentisano ponašanje zaposlenih u osigura-

vajućim preduzećima. U radu su se usmerili na ispitivanje uticaja tri individualna povezana faktora kao što su: *privrženost organizaciji*, *samokontrola* i *intrinzična motivacija* koji utiču na uslužno-orijentisano ponašanje zaposlenih. Naime, istraživanje je pokazalo da su pretkazatelji uslužno-orijentisanog ponašanja zaposlenih razni po njihovoj prirodi. Nivo uslužno-orijentisanog ponašanja zavisi od nivoa privrženosti organizaciji i nivoa intrinzične motivacije.

Istraživanje uslužne orijentacije u hotelijerskom sektoru poprima veće interesovanje nego ranijih godina. Organizacije ulažu veća sredstva za programe koji unapređuju nivo uslužne orijentisanosti zaposlenih na prvoj liniji (Stock and Hoyer, 2002). Istraživanja koja su bila fokusirana na situacione i organizacione varijable koje utiču na razvoj uslužno-orijentisanog pristupa pokazala su se od velike koristi. Organizacioni faktori poput tržišne orijentisanosti aktuelnog stila liderstva, sistema podsticaja, načina donošenja odluka, radnog okruženja koje pruža podršku i top menadžmenta, spadaju u faktore koji pozitivno utiču na uslužnu orijentaciju zaposlenih na poslovima prodaje (Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001; Jaworski and Kohli, 1993; Widmier, 2002). Osim studija koje su se bavile uticajem organizacionih i situacionih faktora, mnogobrojne studije su se bavile i individualnim faktorima koji prouzrokuju uslužnu orijentaciju. Prema Brown i Peterson-u (1993), individualni faktori podrazumevaju i demografske i dispozicione varijable koje se odnose na svakog zaposlenog u organizaciji koji se posmatra kao individua.

Kada je u pitanju istraživanje inovacija u hotelijerstvu, postoje tri toka odnosno tri glavna usmerenja istraživanja. Prvi se odnosi na istraživanje procedura za razvoj hotelijerstva (Jones, 1996; Ottenbacher and Harrington 2009), drugi se odnosi na razvijanje tipologije inovacija u hotelijerstvu (Chan, Go & Pine, 1998; Orfila-Sintes and Mattsson, 2009; Ottenbacher, 2007; Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005) i treći tok se odnosi na istraživanje faktora koji povećavaju inovacije u hotelijerstvu (Hjalager, 2002; Ottenbacher and Gnoth, 2005; Ottenbacher, 2007). Nekoliko naučnika je istraživalo na koji način uslužna orijentacija i inovacije zajedno utiču na poslovne performanse (Narver and Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Jaworski and Kohli, 1993), a istraživanja su pokazala da veza između uslužne orijentacije i poslovnih performansi nije direktna već posredovana putem inovacija. Pojedina istraživanja dokazala su postojanje medijatorne uloge privrženosti poslu u regresiji između poslovnih performansi i inovativnog ponašanja zaposlenih (Ansari, Siddiqui & Farrukh, 2018). Inovativni

menadžment i uslužna orijentacija su prepoznati kao ključni faktori za poboljšanje poslovnih performansa hotela. Yfantidou i saradnici (2019) u svom radu ispituju uticaj koji inovativne ideje u kreiranju hotelskog proizvoda imaju na percepirani kvalitet usluge od strane potrošača.

Grissemann i saradnici (2012) su se bavili istraživanjem odnosa između uslužne orijentacije, inovacija i poslovnih performansi. Njihova studija je obuhvatila istraživanje hotelske inovativnosti i inovativnog ponašanja kao dve dimenzije inovativnog procesa. Istraživanjem su ustanovili da uslužna orijentacija i inovativnost utiču na hotelsko inovativno ponašanje. Studija je takođe pokazala da uslužna orijentacija utiče na inovativnost hotela, finansijske performanse, retenciju i reputaciju hotela. Rezultati njihove studije podržavaju i produžuju rezultate istraživanja Tajeddini i Trueman-a (2012) o uslužnoj orijentaciji, inovacijama i poslovnim performansima i vode ka značajnim implikacijama za buduća istraživanja i menadžment.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Upitnik kreiran za istraživanje uticaja inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu Srbije sadrži tri dela. U prvom delu obuhvaćeni su sociodemografski podaci (pol, starosna dob i stepen obrazovanja) na koja su dodata pitanja o završenoj ugostiteljskoj školi, pohađanju edukativnih seminara iz oblasti hotelijerstva, iskustva u ugostiteljskoj delatnosti, godina radnog staža, godina radnog staža u trenutnom preduzeću i kategoriji hotela.

Uslužna orijentacija zaposlenih u hotelima čini drugi deo ankete i merena je pomoću upitnika koji se sastoji od četiri faktora (usmerenost ka korisniku, privrženost organizaciji, samokontrola i intrinzična motivacija). Faktori su mereni Likertovom petostepenom skalom (1 = uopšte se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = nisam siguran/na, 4 = uglavnom se slažem i 5 = slažem se u potpunosti). Upitnik o uslužnoj orijentaciji korišćen u istraživanju preuzet je iz rada Azila i saradnika (2005) koji su anketiranje sprovedi među zaposlenima u osiguravajućim preduzećima, zbog čega je upitnik modifikovan i prilagođen istraživanju u hotelijerstvu.

Za merenje faktora usmerenosti ka korisniku korišćena je SOCO skala (Saxe and Weitz, 1982), koja sadrži deset pitanja. Ispitanici su trebali da odgovore na pitanja u kojoj meri se slažu sa aktivnostima prodaje zasnovane na brigama za potrebe klijenata kao i

njihovo zadovoljstvo. Kronbach-ov indeks α za faktor usmerenost ka korisniku iznosi 0,658.

Privrženost organizaciji merena je korišćenjem modifikovane skale od osam pitanja koju su sastavili Porter, Steers, Mowday i Boulin (1974). Ispitanici su se izjašnjavali o tome u kom stepenu se slažu sa tvrdnjama vezanim za lična osećanja u vezi sa hotelom u kojem rade. Istraživanje je pokazalo da Kronbach-ov indeks α iznosi 0,731.

Za merenje samokontrole korišćen je merni instrument koji je uveo Snyder (1979), a koji je kasnije i modifikovan (Snyder and Gangestad, 1986). Faktor samokontrole sastoji se iz šesnaest tvrdnji koje se odnose na sposobnost i spremnost individue da modifikuje ponašanje u javnosti. Istraživanje je pokazalo da Kronbach-ov indeks α za ovaj faktor iznosi 0,676.

Intrinzična motivacija merena je korišćenjem instrumenata od tri pitanja koji su uveli Anderson i Olivier (1987). Instrument meri motivaciju zaposlenih prema poslu, a ajtemi mere nivo do kojeg su zaposleni u hotelu motivisani nagradama koje proizilaze iz njihovih radnih obaveza. Za intrinzičnu motivaciju Kronbach-ov indeks α iznosi 0,704.

Koeficijent pouzdanosti za prvi i treći faktor je neznatno ispod preporučene vrednosti od 0,70, međutim, prema nekim autorima prihvataju se i koeficijenti iznad 0,60 (Lehman, O'Rourke, Hatck & Stepanski, 2005).

Poslednji deo upitnika odnosi se na inovacije koje su grupisane u četiri faktora. Upitnik o inovacijama prilagođen je prema upitniku *Enclaria Leadership* (<http://www.enclaria.com/wp-content/uploads/2008/09/innovation-survey-key.pdf>). Poput upitnika za uslužnu orijentaciju i za ovaj upitnik je korišćena petostepena Likertova skala (1 = uopšte se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = nisam siguran, 4 = uglavnom se slažem i 5 = slažem se u potpunosti).

Prvi faktor tiče se snage inovacija i sadrži deset tvrdnji. Kronbach-ov indeks α za snagu inovacija iznosi 0,715. Drugi faktor inovacija odnosi se na informacije o inovacijama i sadrži četiri pitanja. Kronbach-ov indeks α za informacije iznosi 0,709. Faktor znanja odnosno veština o inovacijama zastupljen je sa šest pitanja (Kronbach-ov indeks α iznosi 0,815). Sledeći faktor je nagrađivanje sa pet pitanja i Kronbach-ov indeksom od 0,754.

Vrednosti Kronbach-ovog α koeficijenta za sve faktore upitnika za inovaciju prelaze preporučene vrednosti 0,70, što potvrđuje pouzdanost upitnika na ovom uzorku (Nunnally, 1978).

Polazne hipoteze

U radu su postavljene sledeće polazne hipoteze:

H1: Usmerenost ka korisniku je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H2: Privrženost organizaciji je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H3: Samokontrola je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H4: Intrinzična motivacija je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Opis istraživanja

Istraživanje je izvršeno u periodu od januara 2016. do jula 2017. godine u hotelima prve (5*), druge (4*) i treće (3*) kategorije na teritoriji Republike Srbije. Anketirano je ukupno 132 ispitanika. Najveći procenat ispitanika zaposleno je u hotelima druge (68,9%) a najmanji u hotelima prve kategorije (9,8%). Anketiranje je obavljeno na osnovu metode slučajnog uzorka. Upitnik je distribuiran u štampanoj i elektronskoj formi. U štampanoj formi podeljeno je ukupno 150 anketa od kojih je vraćeno 121, s tim da je neisprav-

no popunjenih upitnika bilo 11 te su oni isključeni iz istraživanja. Elektronski upitnik (onlajn anketa) prosljeđena je na 144 imejl adresa hotela pomenutih kategorija, od kojih je ispravno popunjenih vraćeno 22 upitnika što čini samo 16,7% ukupnog uzorka. Ovo se može protumačiti kao nedostatak interesovanja za temu anketiranja. Ciljni segment su bili zaposleni u hotelima svih starosnih dobi, obrazovnih nivoa i radnih pozicija.

Prilikom anketiranja bilo je različitih problema. Najčešći problemi su bili nespremnost na saradnju zaposlenih (što se najviše primetilo po broju vraćenih elektronskih upitnika) kao i nerazumevanje upitnika, te neispravno popunjenih.

Opis uzorka

Prvi deo istraživanja vezan je za sociodemografske karakteristike ispitanika, podatke o završenoj ugostiteljskoj školi kao i prisustvu edukativnim seminarima iz oblasti hotelijerstva. Sva pitanja sa procentualno prikazanim odgovorima data su u Tabeli 1. Iz tabele se može zaključiti da je u uzorku bilo više ispitanika ženskog pola što se poklapa sa mišljenjem da su turizam i hotelijerstvo više „ženske“ delatnosti. Iz tabele se takođe može zaključiti da najveći broj ispitanika pripada starosnoj kategoriji 21 – 30 godina (74,2%) što podržava teoriju da je hotelijerstvo mlada delatnost. Istraživanje je pokazalo da je i stepen obrazovanja ispitanika iz posmatranog uzorka visok. Skoro polovina ispitanika ima fakultetsku diplomu ili završenu višu

TABELA 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika (n=132)

Pol	n	%	Starost	n	%
muški	43	32,6	21-30	98	74,2
ženski	89	67,4	31-40	18	13,6
			41-50	13	9,8
			51 i više	3	2,3
Iskustvo u ugostiteljstvu	n	%	Stepen obrazovanja	n	%
do 1 godine	30	22,7	srednja škola	31	23,5
1-3	39	29,5	viša/visoka škola	63	47,7
4-6	28	21,2	magistarske/master studije	37	28,0
7-9	15	11,4	doktorske studije	1	,8
10-15	8	6,1			
preko 15	12	9,1			
Završena ugostiteljska škola/fakultet	n	%	Edukativni seminari iz hotelijerstva	n	%
da	82	62,1	da	77	58,3
ne	50	37,9	ne	55	41,7

školu (47,7%). Kada je u pitanju iskustvo u ugostiteljstvu, procenti su ravnomernije raspoređeni i ispitanici većinom imaju iskustvo od 1 – 3 godine (njih 29,5%), iskustvo do 1 godine njih 22,7% i iskustvo od 4 – 6 godina takođe 21,2%. Edukativne seminare iz oblasti hotelijerstva pohađalo je 58,3% ispitanika što je pokazatelj da dobar deo organizacija još uvek nije spremno da izdvoji novčana sredstva za dodatnu edukaciju svojih zaposlenih.

Rezultati deskriptivne statističke analize

Najveću vrednost aritmetičke sredine dobio je faktor Intrinzična motivacija (F4), a najmanju Samokontrola (F3) (Tabela 2). Obzirom da sve tri tvrdnje faktora Intrinzična motivacija prelaze ocenu 4,5, zaključujemo da su zaposleni u hotelijerstvu visoko motivisani nagradama koje ostvaruju po dobro obavljenim radnim zadacima.

Najvišu ocenu dobilo je pitanje „Osećam se zadovoljno kada dobro obavljam svoj posao“ (F4), dok je najmanju vrednost dobilo pitanje „U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la“ (F3).

Kod faktora Usmerenost ka korisniku (F1) najvišu ocenu dobilo je pitanje „Ponudiću usluge koje najbolje zadovoljavaju potrebe klijenata.“, dok je najnižu ocenu dobila tvrdnja „Trudim se da ubedim klijenta da kupi proizvod pre nego da mu ponudim ono što mu je zaista potrebno“, što pokazuje veliku brigu zaposlenih o gostima hotela, karakteristiku koja je izuzetno bitna za obavljanje ovog posla. Generalno posmatrano, tvrdnje o ispunjavanju potreba klijenata dobile su visoke ocene, za razliku od tvrdnji koje se tiču ostvarivanja veće prodaje bez obzira na potrebe klijenata.

Pitanje iz drugog faktora Privrženost organizaciji u kojoj zaposleni radi, a koje je dobilo najveću ocenu je „Zaista mi je stalo do uspešne budućnosti mog preduzeća“, dok je najnižu ocenu dobilo pitanje „Ne osećam ponos kada drugima pričam da sam deo ovog preduzeća“ na osnovu čega se može zaključiti da je privrženost organizaciji ispitanika na visokom nivou. Obzirom da veći deo ispitanika, kao što je prethodno navedeno, spada u mlade ljude koji počinju ili su u skorije vreme počeli da razvijaju profesionalnu karijeru, u trenutnim organizacijama vide priliku za sopstveni napredak koji mogu ostvariti ukoliko i organizacija napreduje. Ne treba izostaviti ni ostale ispitanike koji su formirali profesionalnu karijeru i ostvarili značajne rezultate u organizacijama.

Faktor Samokontrola je značajan jer pokazuje koliko zaposleni imaju sposobnosti da prilagode sopstveno ponašanje različitim i nepredvidivim situacijama i

ljudima koje su česte u hotelijerstvu. Osim toga, obavljanje posla samostalno i bez nadgledanja zahteva veliku opreznost zaposlenog ukoliko želi da bude uspešan u svom poslu. Pitanje koje je dobilo najveću ocenu u faktoru Samokontrola je „Sposoban/na sam da se prilagodim u različitim situacijama i sa različitim ljudima“, a najmanju ocenu dobilo je pitanje „U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la“. Ovo pokazuje da su zaposleni spremni da svoje ponašanje prilagode gostima u hotelu, što jeste jedan od dobrih pokazatelja uslužne orijentacije i predodređenosti za obavljanje ove vrste posla.

Na skali pitanja kojima su merene inovacije najveću vrednost aritmetičke sredine dobio je faktor Informacije, dok je najmanju vrednost aritmetičke sredine dobio faktor Nagrađivanje. Najvišu ocenu dobilo je pitanje „Lako komuniciram sa kolegama iz drugih odeljenja“ (F1), a najmanju ocenu dobilo je pitanje „Imao/la sam treninge iz oblasti inovacija i kreativnog razmišljanja.“ (F3). Najviše ocenjeno pitanje koje se odnosi na komunikaciju među zaposlenima u različitim odeljenjima pokazuje da se ona lako ostvaruje što je izuzetno bitno za timski rad i uigranost. Najmanje ocenjeno pitanje govori da u hotelskim preduzećima ne postoji svest o značaju edukacije zaposlenih kada su u pitanju kreativno razmišljanje i inovacije.

Faktor Informacije (F2) dobio je najveću ocenu aritmetičke sredine, a najvišu ocenu dobilo je pitanje „Znam koje probleme hotel mora da reši“, dok je najnižu ocenu dobilo pitanje „Znam na koji način drugi hoteli rešavaju probleme u odnosu na hotel u kom trenutno radim“. Ovo pokazuje da su ispitanici svesni mogućnosti, mana i šansi u poslovanju hotela i da su spremni da svoje ideje iznesu. Nepoznavanje metoda rada drugih hotelskih objekata ide u prilog iznešenom da su zaposleni anketirani za potrebe ovog rada osobe sa malim radnim iskustvom. Hotelijerstvu su neophodni dobri lideri koji prepoznaju potencijale zaposlenih.

Kod faktora Veštine/Znanja (F3) najveću ocenu nosi pitanje „Znam koje probleme hotel mora da reši.“, što se poklapa sa prethodnim navedenim da je ostvarena dobra komunikacija među hotelskim odeljenjima.

Četvrti faktor je faktor Nagrađivanja koji nosi najmanju vrednost aritmetičke sredine. Sastoji se od pet tvrdnji i najvišu ocenu dobilo je pitanje „Želim da pomognem hotelu da ostvari uspeh“, a najmanju pitanje „Nagrađen/a sam za ideje koje su direktno vezane za moj posao“. Istraživanje je pokazalo da uprkos željama ispitanika za najbolju budućnost hotela, njihov trud se ne nagrađuje u dovoljnoj meri.

TABELA 2. Rezultati deskriptivne statističke analize - uslužna orijentacija

Faktori i pitanja	Aritmetička sredina	Std. devijacija
F1 – Usmerenost ka korisniku	3,6295	,47514
Pokušavam da shvatim koje su potrebe klijenata.	4,4848	,69331
Brinem za dobrobit klijenata.	4,7045	,52040
Pokušavam da uskladim potrebe klijenata sa odgovarajućom uslugom.	4,6591	,57730
Ponudiću usluge koje najbolje zadovoljavaju potrebe klijenata.	4,7121	,55986
Trudim se da preporučim usluge koje najbolje odgovaraju potrebama klijenata.	4,6742	,57288
Težim da prodam što više hotelijerskih usluga/proizvoda pre nego da zadovoljim potrebe klijenata.*	2,6970	1,27177
Klijentu predstavljam usluge boljim nego što su one zapravo.	2,5227	1,14229
Trudim se da ubedim klijenta da kupi proizvod pre nego da mu ponudim ono što mu je zaista potrebno.*	2,3182	1,10735
Usluge koje prodajem predstavljam u ružičastom svetlu kako bi što bolje zvučale.*	2,5530	1,35531
Klijentu dajem preporuke na osnovu svog ličnog mišljenja o proizvodu, a ne na osnovu mogućnosti dugoročnog zadovoljenja potreba klijenta.*	3,1364	1,23420
F2 - Privrženost organizaciji	3,3182	,69423
Spreman/na sam da prihvatim skor svaku vrstu posla kako bih nastavio da radim u ovom preduzeću.	2,4697	1,33330
Hotel me inspiriše da se pokažem u najboljem svetlu.	3,7500	1,27438
Zaista mi je stalo do uspešne budućnosti mog preduzeća.	4,2045	,89731
Prijateljima svoje preduzeće predstavljam kao sjajno mesto za rad.	3,8712	1,09409
Moje vrednosti nisu usklađene s vrednostima preduzeća.*	3,0606	1,19642
Ne osećam ponos kada drugima pričam da sam deo ovog preduzeća.*	2,1061	1,21226
Izuzetno sam srećan/na što sam izabrao ovo preduzeće za svoje radno mesto u poređenju sa drugim preduzećima.	3,9394	1,06833
Za mene, ovo je najbolje preduzeće od svih gde se može raditi.	3,1439	1,29079
F3 - Samokontrola	3,0895	,40748
Na proslavama i okupljanjima ne pokušavam da radim ili govorim stvari koje će se dopasti drugima.	3,0076	1,19475
Mogu da se borim jedino za ideje u koje i sam/a verujem.	3,9242	1,14333
Mogu da govorim o temama o kojima ništa ne znam bez ikakve pripreme.	2,7500	1,13497
Pokušavam da utičem na druge ljude ili da ih zabavim.	3,5530	1,09345
Sposoban/na sam da utičem na osećanja drugih.	3,5379	,95234
U grupi ljudi, retko sam u centru pažnje.	2,9470	1,07940
Sposoban/na sam da se prilagodim u različitim situacijama i sa različitim ljudima.	4,2500	,77534
Ne umem da nađem način kako da se dopadnem ljudima.	2,3258	1,13579
U stanju sam da budem različita osoba u različitim situacijama.	2,9470	1,14794
Neću promeniti mišljenje (ili način na koji radim) kako bih udovoljio/la nekome ili dobio/la njegovu naklonost.	3,5076	1,18190
Ne umem da se pretvaram u neočekivanim situacijama.	3,4015	1,16475
Teško mi je da uskladim svoje ponašanje kako bih se prilagodio/la različitim ljudima i različitim situacijama	2,3561	1,06386
Na okupljanjima puštam druge da pričaju viceve i dogodovštine.	3,1742	1,02262
U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la.	2,0303	,98802
Mogu da slažem bez straha ukoliko će posledica biti dobra.	2,6667	1,41241
Mogu da budem prijateljski naklonjen/a prema drugima iako ih zapravo ne volim.	3,0530	1,07940
F4 - Intrinzična motivacija	4,6465	,56885
Kada obavljam posao kako treba to mi stvara osećaj postignuća.	4,7424	,51868
Osećam se zadovoljno kada dobro obavljam svoj posao.	4,8182	,45931
Kada dobro obavljam posao, to se pozitivno odražava na rast i razvoj moje karijere.	4,5303	,93645

TABELA 3. Rezultati deskriptivne statističke analize - inovacije

Faktori i pitanja	Aritmetička sredina	Std. devijacija
F1 - Snaga inovacija	3,6644	,44191
Lako komuniciram sa kolegama iz drugih odeljenja.	4,6742	,59893
U redu je napraviti grešku na poslu.	4,1742	,80548
Hotel želi da čuje moje ideje.	3,6061	,97101
Ako sam predložio/la inovativnu ideju ona će se sprovesti.	3,2500	,98364
Razgovarati o novim idejama znači da metod poslovanja koji se trenutno primenjuje nije dovoljno dobar.	2,4697	1,21341
Moj nadzornik/supervizor ceni moje ideje.	3,8030	,99187
Osećam se zadovoljno kada predlažem nove ideje.	4,3030	,71983
Hotel prihvata rizik usvajanjem novih ideja.	3,5606	,89321
Timovi su efikasno sredstvo za rešavanje problema.	4,2879	,74680
Dostupno je dovoljno resursa za sprovođenje novih ideja.	3,1818	1,18398
F2 - Informacije	3,7292	,64651
U potpunosti razumem viziju i ciljeve hotela.	4,0909	,96071
Znam koje probleme hotel mora da reši.	4,2652	,80892
Znam na koji način drugi hoteli rešavaju probleme u odnosu na hotel u kom trenutno radim.	3,8030	,99187
Informacije koje su mi potrebne da rešim problem su dostupne.	3,8712	,92798
F3 - Veštine/Znanja	3,6667	,78552
Hotel me podstiče da kreativno razmišljam.	3,6288	1,11482
Poznat mi je proces davanja novih ideja.	3,9167	,97324
Hotel mi pruža šansu da naučim procese poslovanja ostalih hotelskih odeljenja.	3,9773	1,05183
Kreativan/na sam na poslu.	3,8409	1,06168
Kreativan/na sam van posla.	4,1667	,89243
Imao/la sam treninge iz oblasti inovacija i kreativnog razmišljanja.	2,4597	1,38387
F4 - Nagrađivanje	3,5030	,75097
Želim da pomognem hotelu da ostvari uspeh.	4,3333	,67300
Zadovoljan/na sam povratnim informacijama na idejama koje sam predložio/la.	3,5303	1,07319
Moji performansi su u direktnoj vezi sa inovacijama.	3,1212	1,11225
Inovacije su neophodne kako bih obavljao/la posao efektivno.	3,6894	1,18600
Nagrađen/a sam za ideje koje su direktno vezane za moj posao.	2,8409	1,15798

Rezultati korelacione analize

Veza između izdvojenih faktora uslužne orijentacije i inovacija izražena je pomoću koeficijenta Pearson-ove korelacije. *Cohen* (1988) je odredio da je jačina korelacije koeficijenata od 0,1 do 0,29 mala, zatim da koeficijent između 0,3 i 0,49 predstavlja korelaciju srednje jačine, kao i da koeficijent između 0,5 i 1 predstavlja korelaciju visoke jačine (*Cohen*, 1988).

Izračunata je pozitivna korelacija visoke jačine na nivou značajnosti $p < 0,01$ između faktora Privrženost organizaciji i faktora Informacije, Veštine/Znanja i Nagrađivanje, a srednje jačine između faktora Privrženost organizaciji i faktora Snaga inovacija, što je dokazalo Hipotezu 2. Obzirom da se privrženost or-

ganizaciji može posmatrati kao verovanje pojedinca u način rada organizacije i prihvatanje metoda za ostvarivanje ciljeva, a samim tim i spremnost pojedinca da uloži napor kako bi se ti ciljevi ostvarili, ostvarena pozitivna veza između ovih faktora ne iznenađuje. Naime, ukoliko zaposleni imaju pristup informacijama, odnosno ukoliko imaju dovoljno podataka o tome na koji način se problemi mogu rešiti ili ukoliko se od njih očekuje da pronađu rešenja za nastale probleme i ukoliko se poštuje, ceni i traži njihova kreativnost i individualnost privrženost takvoj organizaciji raste. Da je sloboda u obavljanju radnih zadataka, kreativnost i dobra komunikacija među zaposlenima bitna za ostvarivanje pozitivnih rezultata pokazuje i pozitivna veza ostvarena između faktora Privrženost organiza-

TABELA 4. Rezultati korelacije između faktora uslužne orijentacije i inovacija

	Usmerenost ka korisniku	Privrženost organizaciji	Samokontrola	Intrinzična motivacija
Snaga inovacija	.020	.413**	.060	.192*
Informacije	.034	.554**	-.060	.198*
Veštine/Znanja	.039	.589**	.011	.373**
Nagrađivanje	.121	.601**	.009	.352**

* Korelacija je signifikantna na nivou 0,05

** Korelacija je signifikantna na nivou 0,01

ciji i faktora Snaga inovacija. Nagrađivanje kao faktor koji u velikoj meri utiče na privrženost organizaciji ne zahteva veće objašnjenje jer je činjenica da zaposleni očekuju da budu nagrađeni za dobro obavljen posao.

Korelacija male jačine nivoa značajnosti od $p < 0,05$ dobijena je između faktora Intrinzična motivacija i faktora Snaga inovacija i između faktora Intrinzična motivacija i faktora Informacije, gde se, iako u manjoj meri, vidi i veza između dostupnosti informacija na motivaciju zaposlenih u obavljanju posla.

Zaposleni koji su intrinzično orijentisani se smatraju opuštenim i otvorenim u radu sa klijentima. Intrinzično orijentisani kadrovi su sposobni da samoinicijativno rade i zadovoljni su ako uspeju da ostvare potrebe klijenata. To su osobe koje teže ka usvajanju što više tehničkog znanja, lako se snalaze u konfliktima koje smatraju stimulativnim aspektima posla.

Pozitivna korelacija srednje jačine na nivou značajnosti od $p < 0,01$ ostvarena je između faktora Intrinzična motivacija i faktora Veštine/Znanja i Nagrađivanje. Rad u timu, komunikacija sa zaposlenima iz drugih odeljenja i drugih nivoa, mogućnost za učenje, prostor za predlaganje ideja, pravedan sistem nagrađivanja i slično, su faktori koji utiču na motivaciju i rad zaposlenog.

Faktori Usmerenost ka korisniku i Samokontrola nisu u korelaciji sa faktorima inovacija tako da Hipoteza 1 i Hipoteza 3 nisu potvrđene (Tabela 4).

ZAKLJUČAK

Koncept uslužne orijentacije predstavlja mlad koncept koji u teoriji nije dovoljno definisan, pogotovo u oblasti turizma i hotelijerstva, iako poslednjih godina dobija sve veći zamah u naučnom istraživanju. Do sada mali broj radova koji su se bavili turističko-hotelijerskim sektorom može se opravdati činjenicom da je uslužna orijentacija kasno prepoznata kao koncept od velikog značaja za kvalitet usluge, posebno onih usluga čija je suština direktna interakcija sa klijenti-

ma. Primena modela uslužne orijentacije u turizmu i hotelijerstvu još uvek nije u punoj ekspanziji što se pogotovo primeti u Srbiji, što zbog nerazumevanja zaposlenih na rukovodećim pozicijama o značaju, načinima primene pa i samog koncepta uslužne orijentacije. Iz ovog razloga potrebno je da se sprovedu nova empirijska istraživanja vezana za ovu temu.

Sa druge strane, ni istraživački radovi koji su se bavili temom inovativnosti u hotelskoj industriji nisu na zavidnom nivou. Objašnjenje može proizaći iz toga da organizacije koje posluju u okviru turističke privrede, ne moraju biti turističkog karaktera (transport, zabava i razonoda, posredovanje itd.). Istraživanje inovativnosti i inovativnog ponašanja najveći značaj su stekli u okviru menadžment istraživanja. Hotelskoj industriji potrebna su istraživanja za bolje razumevanje faktora koji pokreću inovacije i inovativnost.

Istraživanja koja su u određenoj meri objedinila i dotakla pojmove uslužne orijentacije i inovativnosti i njihovog uticaja na rad zaposlenih u hotelima, utvrdila su da usmerenost na potrošača pomaže menadžmentu prilikom diferenciranja proizvoda koji stvaraju veći potencijal na turističkom tržištu. Dakle, uslužna orijentacija podstiče inovativnost hotela jer dovodi do usavršavanja usluga prema potrebama potrošača i pomaže u prikupljanju povratnih informacija. U ovome se posebno ističe individualni nivo uslužne orijentacije, odnosno spremnost zaposlenih da prihvate ovaj koncept i da ga primene u praksi.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja utvrđeno je da postoji visok stepen privrženosti organizaciji koja ceni i neguje kreativnost i individualnost zaposlenih, kao osobine svojstvene savremenom načinu poslovanja. Zaposleni u hotelima zahvaljujući svojim kreativnim sposobnostima, dostupnim informacijama i slobodom u radu, uspevaju da pronađu načine za rešavanje problema ili diverzifikaciju usluga. Hotel koji ne očekuje od zaposlenog da bude kreativan je hotel koji ne može da očekuje pozitivne poslovne poduhvate. Istraživanje je takođe pokazalo da je privrže-

nost organizaciji veća ukoliko je savesnije poslovanje hotela, odnosno ukoliko menadžment hotela brine o zaposlenima. Faktor nagrađivanja za dobro obavljen posao se svakako dovodi u tesnu vezu sa privrženosti. Sve su ovo faktori koji utiču i na motivaciju zaposlenih. Naime, ukoliko oni imaju slobodu da predlože ideje bez straha od negativnog odgovora, to u njima stvara osećaj postignuća i zadovoljstva.

Sprovedeno istraživanje predstavlja polaznu osnovu za dalja teorijska razmatranja koja će ukazati na moguće uticaje drugih organizacionih faktora (liderstvo, organizaciona kultura, organizaciona struktura i dr.) i ličnih faktora (tip ličnosti, rezilijentnost, zadovoljstvo zaposlenih) na uslužnu orijentaciju. Takođe, ovo istraživanje ima i određene praktične implikacije za menadžere koje podrazumevaju preporuke za podsticanje zaposlenih u procesu odlučivanja kao i vrednovanje njihove kreativnosti i individualnosti. Pored navedenog, veoma važna preporuka za unapređenje uslužne orijentacije jeste iniciranje programa za lični

razvoj zaposlenih kroz različite treninge i obuke. Ulaganja u obuku ne samo da povećavaju individualni učinak, već i ohrabruju zaposlene da prilagode svoje znanje i veštine potrebama organizacije (Nieves and Quintana, 2018).

Ovo istraživanje ima i određena ograničenja koja se pre svega odnose na strukturu uzorka i metod uzorkovanja. Preporuka za buduća istraživanja je formiranje strukturiranog uzorka koji bi uključivao podjednak broj ispitanika u odnosu na sociodemografske karakteristike, radno iskustvo u hotelijerstvu kao i radne pozicije zaposlenih u hotelu. Takođe, u buduća istraživanja bi trebalo uključiti i druge organizacione i lične faktore i ispitati njihov uticaj na uslužnu orijentaciju zaposlenih.

Buduća istraživanja koja će se baviti uslužnom orijentacijom i inovacijama u hotelijerstvu, više pažnje moraju posvetiti praktičnoj primeni dobijenih rezultata u cilju usklađivanja interesa svih stejkholdera u turizmu i hotelijerstvu.

Literatura

1. Azila, N., Noor, M. and Muhamad, A. (2005). Individual Factors that Predict Customer-Oriented Behaviour of Malaysian Life Insurance Agents. *Journal Pengurusan*, 24, 125-149.
2. Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1987). Structural equation model in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
3. Ansari, N.Y., Siddiqui, S. H., and Farrukh, M. (2018). Effect of High Performance Work Practices on Job Embeddedness and Employee Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 64-88.
4. Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G. and Brooks, C. (2001). An examination of the relationship between retail work environments: Salespeople selling-orientation customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, 1-13.
5. Brown, S.P. and Peterson, R.A (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. Meta analysis and assessment of casual effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77
6. Chan, A., Go, F.M. and Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *The Service Industries Journal*, 18, 112-124.
7. Chen, J.S., Tsou, H.T. and Huang, Y.H. (2009). Service deliver innovation: antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12 (1), 36-55.
8. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (Second Edition)*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
9. Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese companies: a quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
10. Doyle, P. (1998). Innovate or die. *Marketing Business*, 20 (3), 20-23.
11. Hjalager, A.M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23 (4), 465-474.
12. Grisseman U., Plank, A. and Brunner-Sperdin, A. (2012). Enhancing business performance of hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
13. Jaworski, B.J. and Kolhi, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
14. Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 86-95.
15. Sandvik, I.L. and Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (4), 355-376.

16. Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
17. Sin, L.Y.M., Alan, C.B., Tse, V., Heung, C.S. and Yim, F.H.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (4), 555-577.
18. Snyder, M. and Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 125-139.
19. Stock, R.M. and Hoyer, W.D. (2002). Leadership style as driver of salespeople's customer orientation. *Journal of Market – Focused Management*, 5 (4), 355-376.
20. Tajeddini, K. and Trueman, M. (2012). Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1119-1129.
21. Teng, C. and Barrows, C.W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29 (10): 1413-1435.
22. Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcker, L. and Stepanski, E. J. (2005). *JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics – A Step by Step Guide*. North Carolina: SAS Institute Inc.
23. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
24. Nieves, J., and Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
25. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory (2nd Edition)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
26. Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega – The International Journal of Management Science*, 37 (2), 380-394.
27. Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26 (6), 851-865.
28. Ottenbacher, M.C. and Harrington R.J. (2009). The product innovation process of quickservice restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 523-541.
29. Ottenbacher, M.C. (2007). Innovation Management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of hospitality and Tourism Research*, 31, 431-454.
30. Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
31. Porter, L., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulin, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
32. Quinn, J.B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, 41 (4), 13-28.
33. Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. and Dev, D. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15, 555-576.
34. Wang, C.H., Chen, K.Y. and Chen, S.C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 119-129.
35. Widmier, S. (2002). The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-618.
36. Yfantidou, G., Spyridopoulou, E., Chatzigeorgiou, T., and Malliou, P. (2019). Hotel Innovation and the Creation of Competitive Advantage. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 135-144). Springer, Cham.
37. Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev, C.S. and Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38 (2), 303-319.
38. <http://www.enclaria.com/wp-content/uploads/2008/09/innovation-survey-key.pdf>

Abstract

Impact of Innovations on Service Orientation of Employees in The Hotel Management

Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić, Aleksandra Dragin, Milan Ivkov

The characteristics of the hospitality related to the presence of tangible and non-tangible components, mutual interaction and simultaneous provision and use of services, point out the importance of employee service orientation. It is believed that the competitiveness of the company is made up of creative human resources, which will, through the introduction of products, services and processes, make the basis of successful economic development. Innovations, with the knowledge that enables them, become the most important source of market success and sustainable competitive advantage.

For the purposes of this study, with theoretical approximation, a concrete research is carried out on the impact

of innovations on the service orientation of employees in selected hotels on the territory of the Republic of Serbia. The survey was conducted in hotels with 3*, 4* and 5*, from January 2016 to July 2017. The results of the research presented how and to what extent introduction of innovation in hotel industry influences the work and motivation of employees in providing services to consumers, in what way innovations facilitate the work of employees and what kind of impact they have on the level of work commitment.

Key words: *service orientation, innovations, hotel management*

Kontakt

Ivana Blešić, ivana.blesic@gmail.com

Jelena Tepavčević, jelenat91@gmail.com

Milena Stanić, milena.stanic91@gmail.com

Aleksandra Dragin, sadragin@gmail.com

Milan Ivkov, ivkov.milan@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

Implementiranje koncepta održivog marketinga kao uslov opstanka kompanija na globalnom tržištu

Nebojša Petković, Goran Milovanović

JEL klasifikacija: M31, M160, F010.

UVOD

Ubrzani razvoj visokih tehnologija vodi ka radikalnim promenama života ljudi, čineći ga kvalitetnijim, konformnijim i lakšim za određeni deo populacije naše planete, dok istovremeno donosi neizvesnost i nepovratno uništenje ekosistema. Nekontrolisano korišćenje prirodnih resursa, povećanje razlika između bogatih i siromašnih, otuđenje ljudi i razaranje porodice, predstavljaju cenu razvoja civilizacije kakvu danas imamo.

Savremena ekonomija je više nego ikada u kontrastu. S jedne strane, potrošači u najrazvijenijim zemljama sveta komforno žive, dok s druge strane ogromna većina ljudi živi u sve većem siromaštvu. Krupan kapital i moćne korporacije su, vođene svojim interesima, dovele do nesklada čoveka i prirode kao i do kontaminiranja ekosistema u zabrinjavajućim razmerama.

Usled naglog razvoja svetske ekonomije sve više se narušava sklad čoveka i prirode. Problem savremenog sveta postaje održivi razvoj, u situaciji kada resursi naše planete počinju da bivaju nedovoljni da prate dinamiku razvoja s jedne strane, a uništavanje životne sredine dobija alarmantne razmere, s druge strane. Moramo se suočiti sa odgovornošću da razvoj usklađujemo sa našim potrebama i prirodom da bi resursi bili sačuvani. Fundamentalni princip moralne pravde nalaže današnjoj generaciji da potomstvu ostavi najmanje onoliko šansi za razvoj koliko ih ona ima, koristeći svoje pravo na resurse i zdravu životnu sredinu, ne ugođavajući isto takvo pravo budućim generacijama.

Transnacionalne korporacije podstiču proces globalizacije međunarodnih ekonomskih odnosa preko tehnološke revolucije. Stvara se globalna ekonomija sa svetom bez granica i univerzalnom kulturom preko procesa deterritorizacije, globalne informatičke i komunikacione umreženosti. Transnacionalne korporacije produbljuju nejednakosti između razvijenih i nerazvijenih zemalja, čime se konstantno minimizira značaj siromašnijih delova Zemlje. Osnova savremenih međunarodnih odnosa i procesa globalizacije su regionalne integracije.

Savremeni svet je suočen sa potrebom održivog razvoja čiji je cilj uravnoteženje razvoja ekonomije uz socijalnu ravnotežu i zaštitu životne sredine, što podrazumeva racionalno raspolaganje prirodnim resursima.

Apstrakt: Savremena ekonomija, zasnovana na znanju i oličena u krupnom kapitalu i moćnim korporacijama, sposobnim da nameću svoje interese i uticaje širom sveta, razvija se u pravcu ukрупnjavanja, ujedinjavanja i rađanja novih oblika kolonijalizma i dominacije. Pojava novih tehnologija, novih proizvoda i tržišta, novi su izazovi kompanijama koje su prinuđene da preispituju marketing pristupe i prilagođavaju strategije zahtevima nestabilnog poslovnog okruženja. Održivi razvoj u globalnoj „ekonomiji planiranog zastarevanja proizvoda“ pretpostavlja preispitivanje etičkih i ekoloških principa kao i kretanje ka održivosti orijentisanom na potrošače. Novi pristup polazi od potrošača i njegove brige za sebe, zajednicu i prirodu. Cilj ovog rada je, da se na bazi sistematizacije i analize naučnih saznanja iz relevantne naučne literature i savremene poslovne prakse, dokaže da u globalnoj ekonomiji perspektiva kompanija u sve većoj meri zavisi od njihove sposobnosti da inoviraju svoje marketing pristupe i odgovore na zahteve potrošača, društva i prirode. Kako bi došli do takvog dokaza, autori rada analiziraju: karakteristike globalne ekonomije, odnose između društvene odgovornosti kompanija i globalizacije, misiju održivog razvoja u globalnoj ekonomiji i ulogu odgovorne potrošnje.

Ključne reči: globalizacija, društvena odgovornost, održivi razvoj, odgovorna potrošnja, održivi marketing.

Ključni faktori uspeha kompanija, koje svoje poslovanje usklađuju sa potrebama održivog razvoja, su promene marketing pristupa i razvoj društveno odgovornog marketinga. Marketing treba da kreira zdravo okruženje za potrošnju, kao i da zaštititi potrošače od prevelike potrošnje.

1. SAVREMENA GLOBALNA EKONOMIJA

Proces globalizacije kreira sliku o svetu kao zajedničkom prostoru u kome se sve brže uspostavljaju političke, ekonomske, tehnološke i ekološke veze, kako između potrošača i kompanija tako i između država. Zahvaljujući tehnološkoj revoluciji stvara se globalna ekonomija bez granica i sa univerzalnom matricom ponašanja koja relativizuje kulturne, verske i nacionalne razlike među rasama, narodima, regionima i državama. Globalizacija je svesno usmeravan i organizovan proces povezivanja nacionalnih ekonomija preko međunarodnih posrednika kroz deteritorizaciju, usitnjavanje ekonomija, prekomponovanje geografskih i ekonomskih prostora.

Globalnu ekonomiju, pored ostalog, karakteriše „planirano zastarevanje proizvoda“. Opstanak globalnih kompanija u takvoj ekonomiji u velikoj meri zavisi od ograničavanja i skraćivanja veka upotrebe proizvoda, snižavanja njihovog kvaliteta i konstantnog „inoviranja“. Pojava novih proizvoda i tržišta kao i brzi razvoj visokih tehnologija zahtevaju da globalno orijentisane kompanije češće preispituju marketing pristupe i prilagođavaju strategije sve dinamičnijem okruženju.

Pristalice globalizacije, koji osećaju „blagodeti“ tog procesa, smatraju da on generiše progres društva i povećava blagostanje. Za protivnike, proces globalizacije je destruktivan projekat koji produbljuje jaz između bogatih i siromašnih. Vođen interesima transnacionalnih korporacija, projekat globalizacije se razvija u pravcu ukрупnjavanja i ujedinjavanja, dominacije i kontrole svetskog tržišta. Suštinski, ovaj projekat kreira nove suptilne oblike kolonijalizma. Zemlje koje ne žele biti deo ovog projekta, bivaju u značajnoj meri marginalizovane.

Globalizacija je instrument preformatiranja svetuskog poretka kroz podelu država i naroda na odvojene teritorije, narode i ličnosti kojima se institucionalno nameće obrazac ponašanja poznat kao „propisivanje života“ do najsitnijih detalja.

2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I GLOBALIZACIJA

Poslednjih decenija zagađivanje životne sredine je dobilo najrazornije razmere od postanka čovečanstva. Trka kompanija za profitom, bez razmišljanja o mogućim posledicama po životnu sredinu, dovela je do korišćenja tehnologija i materijala štetnih po zdravlje ljudi i životnu sredinu. Nebriga čoveka je dovela do odgovora prirode u formi negativne promene uslova života i pretnje po opstanak živog sveta.

U cilju opstanka ekosistema Zemlje neophodni su standardi, upotreba tehnologija od strane kompanija koje ne zagađuju životnu sredinu, državna stimulacija razvoja takvih kompanija i medijsko podsticanje potrošača da više koriste „zelene“ proizvode. Zeleni marketing polazi od zaštite životne sredine i kod potrošača razvija svest o ekološkim posledicama. Državne i korporativne kampanje treba da dovedu do promene stavova i stila života potrošača u pravcu razvoja društveno odgovorne potrošnje, kada daju prednost proizvodima koji su proizvedeni na način da ne ugrožavaju životnu sredinu, iako su skuplji od konvencionalnih.

Nezadrživi proces globalizacije, intenzivne tehnološke promene i hiperkonkurencija, sve zahtevniji potrošači i izraženiji zahtevi za održivim razvojem, nove su okolnosti za sve učesnike na tržištu (Stanković, Đukić, Popović, 2012b, str. 181). Potrošači mnogo više vrednuju i pozitivno odgovaraju na proaktivne društvene inicijative od reaktivnog reagovanja kompanija na određene negativne događaje (Andersen, 2002, str. 3-13). Tradicionalni marketing pristupi se inoviraju i transformišu u skladu sa potrebama okruženja, kako bi se ostvarili marketing ciljevi. Saznanje o ograničenosti ekonomskog razvoja dovelo je do promena u pristupu marketingu, usmerenih na zaštitu životne sredine kroz ekološki marketing (u periodu od 1975. do 1989. godine), zeleni marketing (u periodu od 1990. do 2000. godine) i održivi marketing (posle 2000. godine).

Prisutna je i zloupotreba „zelenog marketinga“. To se dešava kada se promovišu politika i ciljevi kompanije kao „ekološki“, iako oni u svojoj biti to nisu. Želju potrošača za „zdravim“ proizvodima multinacionalne kompanije zloupotrebljavaju. One prilagođavaju ambalažu svojih proizvoda „zelenim trendovima“ da bi ubedile potrošače u svoju orijentisanost ka „zelenoj“ proizvodnji. Netačno predstavljenim informacijama navode potrošače na pogrešne zaključke, što predstavlja nemoralan pokušaj prevare. Informacije o pro-

izvodu su često toliko sitno odštampane da ih potrošači teško mogu uočiti. Dovedeni u zabludu, potrošači mogu da izgube poverenje u proizvode i proizvođače.

Potrošači su izloženi sve većoj količini informacija iz različitih izvora, emitovanih preko različitih medija, što značajno utiče na njihove odluke o kupovini. Kompanije često potrošačima pružaju netačne informacije o svojim proizvodima, kako bi kod njih kreirale pozitivna osećanja koja bi ih dovela do kupovine.

Koncept društveno odgovornog marketinga obuhvata definisanje i implementaciju marketing strategije, kao i planova i programa koji iz nje proističu, kako bi se ostvarili ciljevi kompanije, potrošača i ostalih učesnika, a u skladu sa etičkim, pravnim, ekološkim, društvenim i ostalim principima fer poslovanja (Stanković, Đukić, Popović, 2012b, str. 182-183). Sve više se ističe potreba razvoja ekološkog marketinga kao odgovor na povećane pritiske međunarodne zajednice. Neophodno je potpunije ispuniti dugoročne zahteve vezane za društvenu odgovornost u odnosu na sve aspekte društva, uključujući i globalni ekosistem (Miles, Munilla, 1995, str. 23-37).

Revolucionarne promene u nauci i pojava nano tehnologije u potrošačkim proizvodima uglavnom su neprimeteni. Nano čestice, nano cevi i karbonski nano kristali se proizvode u tonama za komercijalnu upotrebu, sa posledicama koje će biti toliko radikalne da će se verovatno promeniti sama priroda sveta i ljudskih iskustava. Već je izvršen proboj u svetom gralu nanotehnologije – samokreirajućim sistemima koji mogu da rastu i evoluiraju poput ljudskih ćelija (Achrol, Kotler, 2012, str. 40).

3. ODRŽIVI RAZVOJ U GLOBALNOJ EKONOMIJI

Svet je danas suočen s imperativom usklađivanja vlastitog razvoja sa potrebama ljudi i prirode i svesću da se Zemlja mora sačuvati, kako za sadašnju tako i za buduće generacije. Nije jedini zadatak sadašnje generacije da dođe do prihvatljive ravnoteže u potrošnji svetskih proizvoda i resursa. Sadašnja generacija treba da obezbedi i da sadašnja potrošnja ne spreči buduće generacije da naslede iste kapacitete koje sadašnja generacija ima (Achrol, Kotler, 2012, str. 50).

Obaveza sadašnje generacije da ostavi potomstvu bar onoliko šansi za razvoj koliko ih ona ima proističe iz fundamentalnog principa moralne pravde, a to je da svi ljudi imaju podjednaka prava na najšire osnovne slobode koje ne ugrožavaju slobodu drugih. Sadašnje generacije imaju pravo na resurse i zdravu životnu

sredinu ali ne smeju ugroziti isto takvo pravo narednim generacijama.

Ekološke posledice društva sa masovnom potrošnjom se prostiru od oskudnih resursa, preko degradacije okoline zbog ekstrakcionih i proizvodnih procesa, zadržavanja opasnih zagađivača u okolini, i emisije i otpada usled logistike i distribucije, do emisije otpada i otpadnih proizvoda zbog potrošnje i procesa posle potrošnje. Zbog ovih posledice Zemlja postaje neprijateljska za mnoge vrste, uključujući i ljudsku (Achrol, Kotler, 2012, str. 44).

Održivi razvoj, kao imperativ savremenog ekonomskog i društvenog razvoja, definiše se kao razvoj pri kome sadašnje generacije omogućavaju budućim (da koriste/imaju na raspolaganju) istu ili veću korpu resursa. Takav razvoj podrazumeva izradu modela koji na kvalitetan način zadovoljavaju potrebe potrošača, a istovremeno uklanjaju ili u velikoj meri umanjuju štetne uticaje po životnu sredinu i prirodne resurse.

Dosadašnja logika proizvodnje je civilizacijsko nasleđe koje se ne može preko noći promeniti. Ipak, „priljave“ i druge tehnologije mogu se redizajnirati kako bi se smanjilo bespotrebno trošenje prirodnih resursa i zagađenje okoline, a kvalitet života postupno unapređivao (Vasiljev, 2011, str. 38).

Premise koncepta održivog razvoja su: povećanje ekonomske efikasnosti, tehnološki napredak, forsiranje čistih tehnologija, stimulisanje inovativnosti celog društva i društveno odgovorno poslovanje. Implementacija ovog koncepta treba da omogući racionalno raspolaganje prirodnim resursima uz smanjenje zagađenja ekosistema i ublažavanje jaza između bogatih i siromašnih. Za održivu proizvodnju i potrošnju neophodni su: društveno odgovorno poslovanje, edukacija potrošača, eko označavanje i eko dizajniranje proizvoda, kao i uvođenje tehnologija koje ne štete životnoj sredini. Dugoročnu ekonomsku održivost moguće je postići kroz mehanizme održivog upravljanja prirodnim resursima i napuštanjem logike „rasipničkog“ ponašanja, uz informisanost i edukaciju potrošača do nivoa promene njihovih kulturno i sociološki utemeljenih stavova.

Održivi razvoj podrazumeva, s jedne strane, održivu proizvodnju (upotrebu prirodnih proizvodnih resursa i energije na efikasniji način i smanjivanje negativnog uticaja na životnu sredinu) i, s druge strane, odgovornu potrošnju (zadovoljavanje osnovnih potreba za dobrima i uslugama, uz težnju za ostvarivanjem boljeg kvaliteta života i osiguranje dovoljno resursa budućim generacijama) (European Union, 2010). Tri osnovne determinante društveno odgovor-

ne potrošnje su: 1) orijentacija potrošača ka performansama koje se odnose na društvenu odgovornost kompanije prilikom donošenja odluke o kupovini, 2) mogućnost recikliranja proizvoda/pakovanja i 3) mogućnost izbegavanja ili smanjenja upotrebe proizvoda koji negativno utiču na životnu sredinu (Stanković, Đukić, Popović, 2012a, str. 146).

4. ODGOVORNOST POTROŠAČA KROZ ODGOVORNU POTROŠNJU

U razvijenim zemljama potrošnja je glavni pokretač ekonomskog rasta, koji se smatra ključem prosperitetnog društva (Sheth, Sethia, Srinivas, 2011, str. 24). Koncept odgovorne potrošnje je nastao iz potrebe da se promeni dosadašnja neodrživa šema proizvodnje i potrošnje, koja ima izražen negativan uticaj na prirodnu sredinu i društvo u celini, jer savremeno „potrošačko“ društvo drastično iscrpljuje zalihe resursa, stvarajući ogromne količine otpada direktno ugrožavajući životnu sredinu. Odgovorna potrošnja se odnosi na proizvode: čija upotreba i pakovanje nemaju ili imaju minimalan negativan uticaj na životnu sredinu; koje je moguće reciklirati; i koji podrazumevaju racionalnu upotrebu resursa, uz određeni stepen uzdržavanja od prekomerne potrošnje.

Neiskorišćenu mogućnost za rast transnacionalne korporacije vide u razvoju nerazvijenih tržišta na kojima siromaštvo opada sporo ali stabilno. Na razvijenim tržištima javlja se problem prevelike potrošnje zbog činjenice da su ona iscrpla svoje resurse. Marketinga u izvesnoj meri ohrabruje brzu potrošnju prirodnih resursa kao i preveliko zadovoljenje materijalnih i nedovoljno zadovoljenje nematerijalnih potreba.

Sve države sveta teže da ubrzaju privredni rast i razvoj, smanje nezaposlenost i povećaju životni standard stanovništva. Takve težnje podrazumevaju stimulisane kako proizvodnje tako i tražnje. Principi poslovanja, koji su doveli do neodrživosti, bili su zasnovani na pretpostavci neograničene ponude resursa i na shvatanju da proizvodnja, distribucija i potrošnja ne povećavaju zagađenje i povezane troškove ili bar da kompanije ne moraju da snose te troškove (Kotler, 2011, str. 132-135).

Savremeno društvo je suočeno sa potrebom za promovisanjem odgovorne potrošnje širom sveta zbog činjenice da, s jedne strane resursi na Zemlji nisu neograničeni, a s druge strane da su kapaciteti Zemlje za prihvatanje otpada i zagađenja ograničeni. Primarna briga za okolinu posledica je ograničenja ekosistema i rasta rizika degradacije okoline. Ograničenja ekosiste-

ma ukazuju na činjenicu da Zemlja ne može da podnese neograničeni rast potrošnje. Rizici degradacije okoline se vezuju za gubitke biodiverziteta, deforestaciju, kolaps ribolova i eroziju zemljišta zbog klimatskih promena i zagađenja vodenih sistema i zemljišta (Sheth, Sethia, Srinivas, 2011, str. 24). Potrošači danas ne samo da očekuju da se poslovanjem ne ugrožava životna sredina i društvo u celini, već i da se deo rezultata poslovanja vrati zajednici u kojoj su ostvareni (Stanković, Stošić, 2008, str. 23).

Potrebno je u osnovi promeniti principe marketinga od shvatanja da su želje prirodne i beskrajne i da beskrajnu potrošnju treba ohrabrivati, do shvatanja da su potrebe oblikovane kulturom, marketingom i drugim faktorima i da je neophodna orijentacija ka odgovornoj potrošnji (Stanković, Đukić, Popović, 2012a, str. 147). Marketing treba da se bavi kreiranjem zdravog okruženja za potrošnju, kao i zaštitom potrošača od prevelike potrošnje (Achrol, Kotler, 2012, str. 44).

Potrošnja uopšteno tretirana kao pokazatelj tražnje i kao potencijalni „problem“, privukla je vrlo malo pažnje marketing istraživača. Kada je skrenuta pažnja na potrošnju kao problem, briga se uglavnom svela na održivost okoline. Izvori ovog problema nisu nivo ili obim potrošnje već priroda toga šta se koristi ili troši, odnosno ekološki neefikasni proizvodi. U skladu sa ovim pogledom na potrošnju je i pretpostavka da zelena potrošnja (potrošnja više prijateljskih proizvoda po okolinu) može neutralisati negativan uticaj svakog povećanja potrošnje (Sheth, Sethia, Srinivas, 2011, str. 25).

Na tržištima gde prevladuje prevelika potrošnja, a odgovorna potrošnja je željeni cilj, poželjno je udaljiti se od preteranog marketinga izbegavanjem agresivne politike cena i pomoćne. Potrošači bi trebalo informisati o važnosti odgovorne potrošnje, jer čak i oni koji shvataju neophodnost korišćenja proizvoda i usluga kojima se ostvaruje odgovorna potrošnja često nisu u prilici (bilo zbog nespremnosti ili nemogućnosti da za njih plate visoku cenu) da svoju privrženost transformišu u lojalno ponašanje. S druge strane, proizvođači se suočavaju sa nedoslednošću u ponašanju potrošača. Nedoslednost se manifestuje u nižoj tražnji za odgovornim proizvodima i uslugama u odnosu na tražnju koja bi se mogla očekivati na osnovu izjava potencijalnih potrošača. To destimuliše proizvođače da investiraju u kreiranje proizvoda čijom se upotrebom i odlaganjem smanjuje negativan uticaj na životnu sredinu (Stanković, Đukić, Popović, 2012a, str. 148).

Uprkos činjenici da potrošači izražavaju snažne emocije u korist okoline i da preferiraju zelene proizvode, zelena potrošnja je još uvek na niskom nivou tako da ne može snažnije uticao na tržišno učešće.

Glavni razlozi za nedostatak uspeha „zelenog marketinga“ su kompromisi između kvaliteta performansi zelenih proizvoda i ograničene dostupnosti, visoke cene i nepoverenja potrošača u „zeleni marketing“, koji se često shvata kao obmanjujuć ili iskrivljen (Sheth, Sethia, Srinivas, 2011, str. 26).

5. ODRŽIVI MARKETING U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

Kao rezultat saznanja da je održivi razvoj postao novi model života i rada na Zemlji i imperativ poslovnog uspeha, kompanije su usmerile napore na pronalaženje novog poslovnog modela koji bi, uz profitabilno poslovanje, omogućio održivi život na Zemlji i integrisao ključne principe održivog razvoja u sve poslovne aktivnosti bazirane na „triple bottom line“ ideji (Hindle, 2009). U osnovi ove ideje su: 1) ekonomski razvoj, 2) društveni razvoj i 3) zaštita životne sredine. Radi se o tzv. 3P konceptu koji identifikuje tri komponente sveobuhvatnog budućeg razvoja ((ekonomsku (eng. *profit*), socijalnu (eng. *people*) i ekološku (eng. *planet*)) i koji zahteva izvršenje marketing aktivnosti u skladu sa principima održivog marketinga (Kotler, Keller, 2009; Jones, 2003; Martin, Schouten, 2012; Belz, Peattie, 2012).

Ljudska civilizacija je došla do trenutka kada promene u okruženju, koje su u prošlosti uticale na ohrabrivanje potrošnje, podstiču suprotna kretanja u poslovanju. Umesto marketing strategije, čiji je cilj stimulisanje tražnje, potrebna je strategija demarketinga. Na porast značaja ove strategije utiču:

- povećanje uticaja kulture na potrebe potrošača koje mogu biti oblikovane pod uticajem marketinga i drugih faktora,
- smanjenje prirodnih resursa,
- povećanje potrebe za ograničenjem zagađenja resursa,
- povećanje kvaliteta života i lične sreće, što ne mora uvek da bude praćeno povećanjem potrošnje i željene satisfakcije (Kotler, 2011, str. 132-135).

Potrošačka ekonomija se pokazala superiornom u kreiranju bogatstva, povećanju standarda života i pružanju mogućnosti. Pri tom je kreirala viškove, otpad i opasne efekte, sledeći koncept „marketing po svaku cenu“. Potrebna je radikalna reformulacija fundamentalne filosofije marketinga. Održivi marketing počinje tamo gde počinje i marketing, na samom početku ciklusa razvoja proizvoda, a završava se gde i marketing,

uklanjanjem negativnih efekata i otpada potrošnje (Achrol, Kotler, 2012, str. 45).

U savremenoj globalnoj ekonomiji potrebna je nova uloga marketinga u stimulisanju odgovorne potrošnje. Proizvodi mogu biti mnogo trajniji i jednostavnije se nadograđivati i popravljati. Uvođenje novog proizvoda treba da obuhvati velike inovacije umesto površnih promena, a miks proizvoda se može proširiti tako da obuhvati proizvode za višestruku upotrebu ili za više korisnika. Cena je najefikasniji mehanizam za regulisanje tražnje, a time i potrošnje. Strategije komuniciranja mogu imati presudnu ulogu u promovisanju odgovornog stila življenja i edukovanju potrošača o smanjenju rasipništva. Atraktivna prodajna i servisna mesta kao i lakši pristup uslugama mogu biti važni za razvoj tržišta odgovorne potrošnje.

Budućnost Zemlje zavisi od prilagođavanja potreba globalnih potrošača zahtevima zajednice u kojoj žive, a što treba da shvate i kompanije koje te potrebe kreiraju i zadovoljavaju, te da negovanjem korporativne klime i kulture, bazirane na konceptu korporativne društvene odgovornosti, usmere svest potrošača ka odgovornijoj, umerenijoj i održivoj potrošnji (Hanh, 1993). Održivi marketing je proces kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za potrošače, na način da i prirodni i ljudski kapital budu sačuvani ili unapređeni (Martin, Schouten, 2012, str. 10).

Društveno odgovorni marketing, usmeren na sjeđinjenje ekonomskih, etičkih, pravnih i ekoloških principa u poslovanje, podrazumeva: uvažavanje interesa društvene zajednice ili javnosti; uvažavanje etičkog, pravnog, društvenog i konteksta životne sredine; i razmatranje marketing aktivnosti i programa, imajući u vidu da se uzrok i posledice marketinga proširuju i izvan organizacije i potrošača – na društvo kao celinu (Kotler, Keller, 2006, str. 22). Osnovni izazovi u sferi društveno odgovornog marketinga vezani su za usklađivanje često suprotstavljenih ciljeva - ostvarivanje profita i ispunjenje interesa društvene zajednice, uz očuvanje i unapređenje životne sredine.

Održivi marketing podrazumeva promovisanje održivog razvoja, zaštitu ekosistema i prilagođavanje kompletnog marketing miksa (Sheth, Parvatiyar, 1995, str. 8-12). Održivi marketing se zasniva na osnovnoj premisi da društvo i marketing stoje pred ključnom tranzicijom fokusa sa čoveka na prirodu. Održivi marketing skoro neizbežno nameće usporavanje rasta prodaje i zastarevanja proizvoda, a u nekim slučajevima, čak i sužavanje tržišta“ (Achrol, Kotler, 2012, str. 46).

Marketing ne može sam postići ciljeve održivosti orijentisane na potrošača ili transformisati stil života u odgovornu potrošnju. Sami potrošači imaju ovde ključnu ulogu. Kreatori politike su još jedan od važnih faktora. Održivost orijentisana na potrošača i odgovorna potrošnja zahtevaju visok stepen međuzavisnosti kompanija, potrošača i kreatora politike (Sheth, Sethia, Srinivas, 2011, str. 23).

Kompanije i kreatori politike komuniciraju s potrošačima kroz razne oblike promocije u cilju podizanja svesti javnosti o koristi održive potrošnje. Razni oblici promocije doprinose promeni stavova i životnih stilova ljudi u svim segmentima društva. Marketing se prilagodio ekološki odgovornim potrošačima, nastalim zbog dramatičnih ekoloških promena i povećanja njihove svesti o uticaju koji mogu imati na očuvanje prirodne sredine.

Uporedo sa globalizacijom i širenjem poslovanja van nacionalnih granica proširila se i kritika marketinga. Globalizacija, pored generisanja mnogobrojnih koristi, može ugroziti imidž kompanija. Poslovna reputacija i kredibilitet, a samim tim i goodwill, stečeni etičkim ponašanjem na nacionalnom tržištu, vrlo lako mogu biti ugroženi neetičkim ponašanjem na međunarodnom, naročito na tržištima nerazvijenih zemalja (Marylyn, 1993, str. 52). Marketing je postao jedna od omiljenih tema antiglobalista koji ga vide kao slugu kapitalizma, prvu liniju napada kada ranije zatvorena tržišta počnu da se otvaraju (Witkowski, 2005, str. 11).

U zemljama u razvoju postoji velika kritika marketing praksi kompanija iz razvijenih zemalja. Posebno se ističe da marketing podriva lokalne kulture, da iznad ljudskih prava stavlja prava industrijske svojine kao i da doprinosi nezdravoj ishrani i rastu neodržive potrošnje. Kada se uzmu u obzir sve ove kritike uopšte

ne iznenađuju rezultati Yankelovich studije iz 2004. godine koji pokazuju da potrošači od ignorisanja marketinga sve više koriste aktivni otpor, a u nekim slučajevima ulaze i u otvorenu borbu sa njim (Sheth, Sisodia, 2007, str. 160).

ZAKLJUČAK

Projekat globalizacije teško je zaustaviti. Velike nacije sa sve većom potrošnjom jure ka ekonomskom prosperitetu uvećavajući negativne efekte društvene potrošnje na ekologiju i globalne resurse. Profitabilna održivost globalne ekonomije postaje urgenti problem za koji se traži rešenje u pristupu održivosti orijentisanom na odgovornom potrošaču.

Ključni zahtev koji se u održivosti postavlja pred kompanijom je prevođenje potreba društva u mogućnosti profitabilnog poslovanja. Održivost orijentisana na potrošača je jača a uspešnost primene marketing aktivnosti veća, ukoliko se koristi koncept odgovorne potrošnje do tačke gde se izjednačavaju lični interesi potrošača i interesi kompanije u sticanju zajedničkih koristi.

Inoviranje marketing pristupa kompanije je uslov njenog opstanka u globalnoj ekonomiji. Filozofija marketinga je pred radikalnom reformulacijom. Marketing treba da se bavi kreiranjem zdravog okruženja za potrošnju i zaštitom potrošača od prevelike potrošnje. Održivi marketing, koji počinje razvojem proizvoda a završava se uklanjanjem negativnih efekata i otpada potrošnje, dovodi do usporavanja rasta prodaje, sporijeg zastarevanja proizvoda i sužavanja tržišta. Umesto dominantnog fokusiranja „na čoveka“, društvo i marketing se moraju sve više fokusirati „na prirodu“. Takva pomena je uslov njihovog opstanka.

Reference

1. Achrol, R.S., Kotler, P. (2012), „Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium.“ *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40: 35–52.
2. Andersen, A.R. (2002), „Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace.“ *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1): 3–14.
3. Belz, F.M. and Peattie, K. (2012), *Sustainability Marketing - A Global Perspective*. 2nd edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
4. European Union, (2010), *Smarter and Cleaner - Consuming and producing sustainability*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
5. Hanh, T.N. (1993), *For a Future to be Possible: Commentaries on the Five Wonderful Precepts*, Parallax Press, PO Box 7355, Berkeley, CA 94707, <http://dharma.ncf.ca/introduction/precepts/precept-5.html>. (pristupljeno 16.03.2015).

6. Hindle, T. (2009), Triple bottom line, Online extra, *The Economist*, <http://www.economist.com/node/14301663> (pristupljeno: 16.03.2015)
7. Jones, M.C. (2003), „Talking about my Reputation.“ *Brand Strategy*, 173: 20-22.
8. Kotler, P. (2011), „Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative.“ *Journal of Marketing*, 75 July: 132-135.
9. Kotler, P., Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*. (12th edition). New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
10. Kotler, P., Keller, K.L. (2009), *Marketing Management*. 13th Edition, New Jersey: Pearson Education International, Upper Saddle River.
11. Martin, D., Schouten, J. (2012), *Marketing in the Twenty-First Century*. New York: Pearson Prentice Hall.
12. Marylyn, C. (1993), „Global Corporate Philanthropy - Marketing Beyond the Call of Duty?“ *European Journal of Marketing*, 27(2): 46-58.
13. Miles, M., Munilla, L. (1995), „The Eco Marketing Orientation: An Emerging Business Philosophy“ u: *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research*, editors: Michael Jay Polonsky, Alma T Mintu-Wimsatt, PhD, The Haworth Press, Binghamton, NY, 23-37.
14. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oslo, 20 March 1987, www.un-documents.net/our-common-future.pdf (pristupljeno 17.03.2015)
15. Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995), „Ecological Imperatives and the Role of Marketing.“ u: *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research*, editors: Michael Jay Polonsky, Alma T Mintu-Wimsatt, PhD, The Haworth Press, Binghamton, NY.
16. Sheth, J.N., Sethia, N.K., Srinivas, S. (2011), „Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability.“ *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 21-39.
17. Sheth, N.J., Sisodia, S.R. (2007), „Raising Marketing's Aspirations.“ *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1) Spring: 141-143.
18. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012a), „Institutional platform for the sustainable consumption in European Union and Serbia“ u: *Proceedings from International Scientific Conference Serbia and the European Union* (Eds: Arandelović, Z., Marinković, S.), pp. 145-158, October 18th 2012, Niš: Faculty of Economics, University of Niš, ISBN: 978-86-6139-061-6
19. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012b), „Razvoj društveno odgovornog marketinga.“ *Marketing*, 43: 181-190.
20. Stanković, Lj., Stošić, D. (2008), „Unapređenje konkurentske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga.“ *Ekonomске teme* 3: 17-29.
21. Vasiljev, S. (2011), „Održivi razvoj, konkurentnost i male ekonomije“. Banja Luka: *Svarog*, 3: 37-43.
22. Witkowski, H.T. (2005), „Antiglobal Challenges to Marketing in Developing Countries: Exploring the Ideological Divide.“ *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1) Spring: 7-23.

Abstract

Implementation of Sustainable Marketing Concept in a Company as a Prerequisite to Survive on Global Market

Nebojša Petković, Goran Milovanović

Modern economy, based on knowledge and embodied in large capital and powerful corporations capable of imposing their interests and influences throughout the world, is evolving towards the consolidation, unification and birth of new forms of colonialism and domination. The emergence of new technologies, new products and markets is a new challenge for companies that are forced to question their marketing approaches and adjust strategies in the unstable business environment. Sustainable development

in the global „economy of planned product obsolescence“ presupposes the review of ethical and environmental principles as well as a shift towards consumer-oriented sustainability. The new approach starts from the consumer and his concern for himself, the community and nature. The aim of this paper is to prove, based on the systematization and analysis of scientific knowledge from relevant scientific literature and contemporary business practice, that in the global economy, companies' perspectives

increasingly depend on their ability to innovate in their marketing approaches and responses to consumer, society and nature demands. In order to reach such evidence, the authors analyze the characteristics of the global economy, the relationships between corporate social responsibility and globalization, the mission of sustainable development

in the global economy and the role of responsible consumption.

Keywords: *globalisation, social responsibility, sustainable development, responsible consumption, sustainable marketing.*

Kontakt

Mr Nebojša Petković,
Ekonomska škola u Nišu
Majakovskog 2
18000 Niš

dr Goran Milovanović, goran.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja,
18000 Niš

Globalne promene konkurentskih odnosa u auto industriji

Dušan Marković, Slobodan Aćimović,
Veljko Mijušković

JEL klasifikacija: F23, M13, O33

UVOD

Auto industrija ima strateški značaj u mnogim privredama jer kreira veliki broj radnih mesta, direktno i indirektno, značajno doprinosi poreskim prihodima, pozitivno utiče na platni bilans i nivo stranih direktnih investicija. Pored toga auto industrija je tehnološki i kapitalno intenzivna, a investicije u istraživanje i razvoj za posledicu imaju prelivanje tehnoloških rešenja na učesnike u lancu snabdevanja (Motohasi & Yuan, 2010, pp. 790-798). Poslovni ambijent u kome posluju auto kompanije je veoma turbulentan. Poslednja globalna finansijsko – ekonomska kriza, globalizacija, radikalne tehnološke inovacije, oštra međunarodna konkurencija i sve zahtevniji kupci rezultovali su rastućim konkurentskim pritiskom na auto kompanije. Promene u poslovnom ambijentu, regulativi i preferencijama potrošača utiču na preraspodelu stvorene vrednosti u okviru lanca snabdevanja. Usklađivanje poslovnih modela sa promenama na globalnom tržištu predstavljaju jedan od glavnih izazova sa kojima se suočavaju auto kompanije u 21. veku (MacNeil & Chanaron, 2005, pp. 83-106).

Ovaj rad nastoji da identifikuje tekuće odnose u okviru auto industrije, moguće pravce razvoja industrije i reakcije kompanija na njih. Sa tim u vezi u radu su analizirani trenutni konkurentski odnosi u grani kritičkom primenom modela „pet konkurentskih snaga“. Svaki od elemenata modela je pažljivo analiziran, a zatim je prikazan njihov objedinjen uticaj na konkurentsku poziciju auto kompanija. Kao budući trendovi u grani razmatrani su razvoj električnih i autonomnih vozila, ali i rast usluga deljenja vožnji i deljenja vozila, koje predstavljaju realnu alternativu posedovanju sopstvenog vozila. Poslednji deo rada se bavi odgovorima auto kompanija na ove trendove, pri čemu smo identifikovali dve grupe konkurenata, one koje aktivno nastoje da utiču na procese i one koji su se opredelili za strategiju „čekaj i prati“. Prva grupa konkurenata realizuje akvizicije i formira strateška partnerstva, dok se druga opredelila za odlaganje investicija i fokus na profitabilne segmente u kojima poseduje konkurentsku prednost. Izvedeni zaključci u radu potkrepljeni su većim brojem aktuelnih primera i najnovijim statističkim podacima.

Rezime: Poslovni ambijent na početku 21. veka se odlikuje radikalnim i frekventnim promenama. Ove promene dovode do restrukturiranja pojedinih tradicionalnih industrija kao što je auto industrija. Finansijska kriza, tehnološke inovacije i promena državne regulative „odmrzle“ su odnose u auto industriji, a konkurenti su prinuđeni da prilagođavaju svoje poslovne strategije novim odnosima u grani. Finansijska kriza uzrokovala je finansijske teškoće ili čak i bankrotstvo pojedinih značajnih konkurenata u grani, što je otvorilo prostor za pojavu kasnih sledbenika sa tržišta u nastajanju. Inovacije u digitalnom sektoru stvorile su pretpostavke za pojavu autonomnih vozila i usluge deljenja vozila (carsharing) i deljenje vožnji. Globalno zagađenje podstaklo je vlade da pooštre standarde emisije gasova, a pojedine zemlje postepeno uvode zabranu vozila sa dizel motorima, što je otvorilo prostor za ekspanziju električnih vozila. U kom pravcu će se dalje razvijati trendovi autonomnih vozila, carsharinga i elektrifikacije vozila nije lako predvideti. Auto kompanije su u cilju kontrole rizika na nepredvidive trendove u grani reagovala akvizicijama, sklapanjem strateških partnerstava i pažljivim fokusom na pojedine segmente.

Ključne reči: Auto industrija, autonomna vozila, carsharing, električna vozila, stratezijske alijanse, akvizicije

1. STRUKTURA AUTO INDUSTRIJE I NJENE POSLEDICE NA KONKURENTSKE ODNOS

Auto industrija se odlikuje globalnom orijentacijom, cikličnim karakterom, visokim fiksnim investicijama u istraživanje i razvoj i proizvodne kapacitete. Auto kompanije internacionalizuju svoje poslovanje sa ciljem da ostvare degresiju visokih fiksnih troškova, karakterističnih za ovu granu. Uprkos internacionalizaciji poslovanja kao imperativu ni jedna auto kompanija nije uspela da stekne značajnu poziciju na sva tri ključna svetska regionalna tržišta.¹ Rezultat ovih procesa je pojava viška kapaciteta na globalnom nivou i oštra međunarodna konkurencija, što za posledicu ima konsolidaciju i pokušaje kompanija da inovativnim poslovnim modelima otkriju nove izvore rasta.

U teoriji, ali i praksi se za analizu pojedinih industrija koristi model Majkla Porter. Model polazi od stava da je profitabilnost pojedinih kompanija u okviru grane determinisana delovanjem pet konkurentskih snaga: 1. opasnost od ulaska novih konkurenata u granu 2. pregovaračka moć kupaca 3. pregovaračka moć dobavljača 4. pojava supstituta 5. stepen konkurencije između postojećih konkurenata (Porter, 1980). Profitabilnost konkurenata zavisi od strukture grane jer oni svoje poslovne strategije prilagođavaju odnosima konkurentskih snaga. Uticaj pojedinih konkurentskih snaga varira od grane do grane, a ponekad uticaj pojedine snage nije očigledan. Model je bio podvrgavan brojnim kritikama od kojih su najznačajnije da je po svojoj prirodi statičan i da ne uzima u obzir međuzavisnost pojedinih konkurentskih snaga (Grundy, 2006, pp. 213-229), ali i da nisu adekvatno objašnjeni uticaj države i razvoj tehnologije na strukturu grane. Porter ističe da tehnologija i državna regulativa nisu same po sebi faktori koji utiču na strukturu grane, već da su u pitanju faktori koji utiču na pet konkurentskih snaga, a time posredno i na strukturu grane (Porter, 2008, pp. 79-83). Za potrebe ovog rada ćemo prihvatiti Porterov stav da državna regulativa i tehnologija samo posredno utiču na strukturu grane, pa ćemo u skladu sa tim analizirati i postojeće odnose u grani.

Mogućnost ulaska u granu zavisi od barijera ulaska koje najčešće obuhvataju značaj ekonomije obima za industriju, visoku kapitalnu intenzivnost grane, ograničeni pristup kanalima distribucije, brend lojalnost, visoke troškove za potrošača da pređe na nove brendove i sl. (Barney, 2014, pp. 54- 56). Bitno je napomenuti da barijere ulaska mogu da budu povezane sa

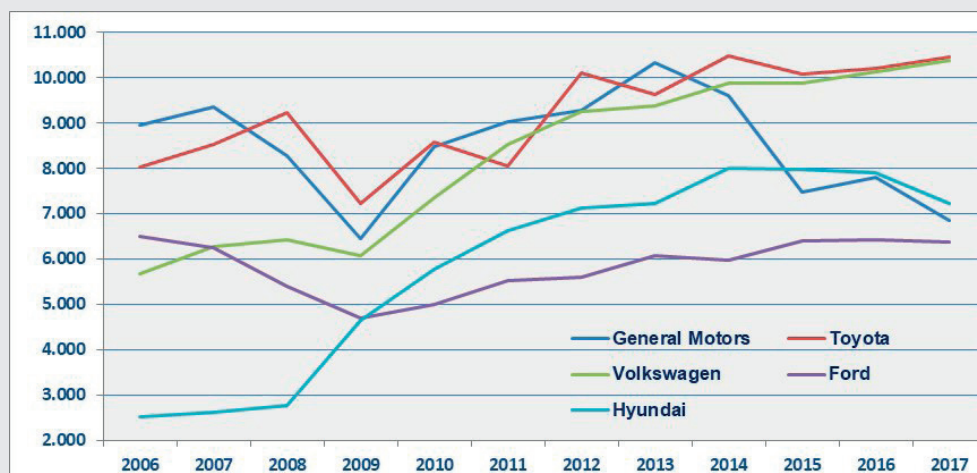
veličinom preduzeća, ali i da budu nezavisne od nje. S obzirom na posledice globalne ekonomske krize u auto industriji pojavio se višak kapaciteta, prema nekim procenama u 2019. godini oko 25 miliona jedinica (PWC, 2013, p. 4), što bi trebalo destimulativno da deluje na nove ulaske u grane. Pored toga auto industrija je veoma intenzivna po pitanju ulaganja u istraživanje i razvoj, što dodatno otežava ulazak novim konkurentima. Na listi kompanija koje najviše ulažu u istraživanje i razvoj u 2017 godini među prvih 15 se nalazi 5 kompanija iz auto industrije, dok je na čelu VW sa ulaganjima od skoro 14 milijardi EUR, odnosno preko 6% prihoda od prodaje (<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html>, pristupljeno 01.03.2019. godine).

S obzirom na prethodno izneseno ne čudi da su do skora analitičari smatrali će tradicionalne auto kompanije nastaviti da dominiraju granom i u drugoj deceniji 21. veka (MacDuffie & Fujimoto, 2010, pp. 23-25). Međutim, baš u ovom periodu pojavili su se izazivači sa tržišta u nastajanju (Tata i Geely) i izazivač koji nastoji da kreira radikalne inovacije koje će rekonfigurirati granu (Tesla). Specifičnosti prve grupe izazivača koje su im omogućile da u relativno kratkom roku ugroze poziciju lidera na pojedinim tržištima ili tržišnim segmentima su: 1. veliki značaj domaćeg tržišta ili podrška državnih organa prilikom internacionalizacije poslovanja 2. internacionalizacija poslovanja uprkos neposredovanju superiornih tehnoloških rešenja i menadžerskih znanja i 3. često korišćenje međunarodnih preuzimanja kao oblika internacionalizacije (Peng W. M., 2012, pp. 97 – 107). U drugoj grupi izazivača su kompanije koje iniciraju tzv. disruptivne inovacije (Downes & Nunes, 2013, pp. 44-56), koje su u kratkom periodu naterale konkurente da prihvate inicirane inovacije ili napuste granu. Auto kompanija Tesla je prva krenula sa komercijalizacijom elektro vozila, a pod pritiskom ove inovacije i tradicionalni konkurenti u grani su krenuli sa investicijama u ovaj segment vozila.

Mnoge industrije se suočavaju sa pritiskom supstituta, pri čemu se kod mnogih grana radi o jeftinijim, a kod drugih o superiornijim alternativama. Ukoliko auto industriju posmatramo kao isporučioča proizvoda koji korisniku omogućava prelazak od tačke A do tačke B kao neke prihvatljive alternative u urbanim sredinama su vožnja bicikla, javni prevoz i usluge debljenja vožnji. Na veći razvoj ovih alternativa uticali su kako državne aktivnosti, tako i razvoj tehnologije. Naime, u pojedinim evropskim gradovima lokalne vlasti ograničavaju upotrebu vozila u centralnim delovima grada ili naplaćuju takse za vozila koja žele da se kreću ovim zonama. Pored toga vlasti u pojedinim zemlja-

¹ Severna Amerika, Evropa i Azijsko – pacifički region.

GRAFIKON 1. Broj proizvedenih vozila glavnih konkurenata u grani (000 vozila)



Izvor: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/> (pristupljeno 01.05.2019. godine).

ma finansijski podržavaju prelazak na druge alternative prevoza. Danska vlada je osnovala poseban fond u vrednosti od preko 130 miliona EUR koji za cilj ima podsticanje pojedinaca da bicikl koriste sve više kao prevozno sredstvo, pored sredstva za zabavu (<http://www.cycling-embassy.dk/2018/09/12/what-can-you-learn-from-the-danish-cycle-cities>, pristupljeno 01.03.2019. godine). Ipak, oštre državne mere koje za cilj imaju da destimulišu upotrebu vozila mogu da budu kontraproduktivne jer često nisu prihvaćene od strane širih slojeva stanovništva.² Razvoj tehnologije je u velikoj meri uticao na to da se razvije usluga deljenja vožnji, što je oborilo troškove prevoza, i dovelo do toga da pojedinci ovu uslugu posmatraju kao alternativu posedovanja sopstvenog vozila. Pored kompanije Uber koja je pionir u posredovanju u pružanju ove vrste usluge, na pojedinim lokalnim tržištima se pojavljuju i lokalni igrači (npr. u Srbiji CarGo). Trend koji polako prelazi iz Azije, prvenstveno Kine, u Evropu je i usluga deljenje bicikala. Pored zadovoljenja potrebe prevoza istraživanja su pokazala da su korisnici ove usluge motivisani i nematerijalnom nagradom, odnosno osećajem da korišćenjem usluge štite okolinu (Zhang, Zhang, Duan & Bryde, 2015, pp. 124-133).

Nivo konkurencije u auto industriji je veoma veliki, što značajno utiče na profitabilnost grane. Dominantnu ulogu u grani ima nekoliko kompanija koje se međusobno nadmeću na regionalnim osnovama. Konkurenti predstavljaju najčešće grupe koje u svom portfoliju poseduju po nekoliko brendova za različite segmente. Grafikon 1. pokazuje kako se menjala

konkurentna struktura u okviru grane u periodu globalne finansijske krize i nakon nje. Vidljivo da su oba konkurenta iz SAD izgubila svoje leaderske pozicije, da je Toyota uz oscilacije uspevala da se održi na vrhu, dok su realni dobitnici u ovom procesu VW koji je sada lider u grani i Hyundai koji čvrsto drži četvrtu poziciju. Interesantno je napomenuti da se Daimler i BMW kao proizvođači luksuznih vozila ne nalaze u vrhu najvećih proizvođača, ali se nalaze u vrhu po ostvarenim prihodima i poslovnim rezultatima. Odgovor auto kompanija na rastuću konkurenciju je inoviranje proizvodno – razvojnih procesa, sledeći strategiju niskih troškova (Kumar, 2006, pp. 106-112), npr. Hyundai, ili strategiju diferenciranja koja karakteristična za proizvođače luksuznih vozila, npr. Daimler. Ipak lideri u grani VW i Toyota, uspešno primenjuju hibridnu strategiju, koja stiče sve veću primenu širom sveta, iako su istraživanja kontradiktorna po pitanju toga da li hibridna strategija rezultuje boljim performansama u odnosu na čiste strategije (Pertusa, Morina & Claver, 2009, pp. 508-523; Thornhill & White, 2007, pp. 553-561). Oštra konkurencija u pojedinim segmentima naterala je kompanije da lansiraju nove modele, pa čak i nezavisne brendove, kako bi pokrili segmente u kojima se nisu tradicionalno nadmetali. Tako su proizvođači sa masovnih segmenata lansirali nezavisne brendove namenjene premijum segmentu: PSA grupa brend DS, Nissan brend Infiniti i Hyundai brend Genesis, dok su premijum proizvođači lansirali manje modele, tzv. dostupni luksuz, za potrošače koji se dive premijum brendovima, a ne mogu da ih u potpunosti priuštite. Svi ovi procesi konkurenciju čine oštrijom i manje predvidivom.

² Protest žutih prsluka u Francuskoj, koji se zatim prelio i na druge zemlje Evrope, je iniciran dodatnim taksama na gorivo koje za cilj imaju da smanje upotrebu vozila i emisiju štetnih gasova.

Dobavljači u auto industriji su često snažno integrisani u poslovnu mrežu auto proizvođača. Auto kompanije od svojih dobavljača zahtevaju globalnu orijentaciju i da ih prate prilikom uspostavljanja pogona u inostranstvu (Rugman, & D'Cruz, 1997, pp.403-412). Kao glavne u okviru mreže, auto kompanije obezbeđuju strateško vođstvo za sve članice mreže i omogućavaju preliivanje kompetencija između članova. Danas su dobavljači u okviru mreže snažno integrisani u lanac snabdevanja, zbog čega im auto kompanije dodeljuju sve više odgovornosti po pitanju dizajna i razvoja proizvoda. Manji dobavljači se u mreži nalaze u podređenom položaju u odnosu na auto kompanije, pogotovo ako kompanija primenjuje strategiju niskih troškova (Rakita, Madić & Marković, 2017, pp.121-146). Mogućnost vertikalne integracije unapred dobavljača u auto industriji je ograničena, a poslednji pokušaj Magne da preuzme auto kompaniju Opel se završio neuspešno, zbog čega je pozicija auto kompanija i dalje jaka. Odnosi između dobavljača i auto kompanija u budućnosti će biti promenjeni zahvaljujući sve većem značaju softverskih rešenja za kupce. Naime, danas mehanički delovi vozila predstavljaju 90% njegove vrednosti, a ostatak se odnosi na softver i zabavu, dok se u bliskoj budućnosti očekuje da će mehanički delovi činiti samo 40% vrednosti vozila (Xu, & Liu, 2018, pp. 2-5). Kako bi očuvali udeo koji prisvajaju u auto industriji pojedine auto kompanije rade na razvoju sopstvenih softverskih rešenja, koja postaju integralni deo vozila, ili stupaju u strateška partnerstva sa vodećim softverskim kompanijama.

Tražnja za motornim vozilima je relativno visoka, sofisticirana i pod uticajem cikličnih kretanja. Preferencije kupaca se razlikuju na regionalnom nivou, iako u industriji postoje mali, ali profitabilni segmenti globalnog karaktera. Pored toga različita regulativa po pitanju bezbednosti i zaštite životne sredine otežava primenu globalnih strategija. Usled navedenog nije moguće standardizovati proizvodnju na globalnom nivou, kako bi se ostvarila preko neophodna ekonomija obima, već se tražnja podmiruje iz pogona koji se najčešće formiraju na regionalnoj osnovi. Pretpostavka za formiranje regionalnih proizvodnih pogona je modularizacija proizvodnje. Modularizacija pretpostavlja izgradnju platformi koje mogu služiti za veći broj modela, a snabdevanje od strane dobavljača delova i komponenti koji se koriste u većem broju modela. Kako bi se postiglo smanjenje troškova standardizuju se svi elementi koji nisu vidljivi potrošaču, a diferencira se ono što mu je vidljivo. Usled modularizacije se ostvaruju efekti ekonomije obima, poboljšava kvaliteta, širi asortiman i skraćuje vreme plasmana novih

modela. Skraćivanje vremena razvoja novih modela je od suštinske važnosti za konkurente jer su promene u preferencijama potrošača česte i nepredvidive, a vreme razvoja novih modela dugo, zbog čega kompanije ne mogu blagovremeno da odgovore na promene u tražnji. Digitalne tehnologije su omogućile skraćivanje vremena za razvoj novih modela, ali su istovremeno ostavile malo vremena za rešavanje problema koji se pojave u toku razvoja modela i funkcionalno testiranje (MacDuffie & Fujimoto, 2010, pp. 23-25).

Globalna ekonomska kriza je značajno uticala na promenu obima tražnje i preferencija potrošača u auto industriji. U periodu krize tražnja za motornim vozilima je pala za oko 8% na globalnom nivou, pri čemu je tražnja snažno pala na pojedinim razvijenim i tržištima u razvoju. Tako je pad tražnje u SAD iznosio skoro 40%, Japanu skoro 30%, Rusiji 45%, Nemačkoj i Francuskoj oko 10%. Sa druge strane tražnja je snažno rasla u Kini, Indiji i Brazilu (<http://www.oica.net/category/sales-statistics/>, pristupljeno 01.03.2019. godine). Otežano finansiranje kupovine i odlaganje kupovine novog vozila usled poslovne neizvesnosti predstavljalo je veliki problem za tradicionalne konkurente. Reakcija pojedinih kompanija bila je snižavanje cena modela i apel za državnu podršku. Državna podrška je ubrzo stigla kroz razne vrste povlastica za kupovinu novih vozila, najčešće kroz reciklažu starih modela, što je doprinelo rastu privredne aktivnosti i pozitivnom ekološkom efektu na okruženje. Usled krize preferencije kupaca su se pomerile ka manjim, jeftinijim i energetske efikasnijim modelima. Kompanije koje su posedovale kompetencije u proizvodnji i prodaji ovakvih modela su iskoristile priliku i značajno unapredile svoju konkurentsku poziciju (Rakita, Madić & Marković, 2017, pp. 121-146). Tehnološke inovacije takođe utiču na preferencije potrošača u auto industriji. Naime, prilikom donošenja odluke o kupovini kupac prođe u proseku 8,9 koraka, a u proseku 5,5 koraka se realizuje na internet mreži. Iako svega 2% kupaca kupuje vozilo putem interneta, očekuje se da u bliskoj budućnosti taj broj naraste na preko 70% (Xu, & Liu, 2018, pp. 2-5). Takođe, kupci od vozila danas očekuju punu povezanost sa ostalim pametnim uređajima, i stalan pristup internetu. Ovakva promena u očekivanjima kupaca, smanjuje lojalnost brendu i ostavlja prostor za kasne sledbenike u grani. Jedan od prvih brendova koji je fokusiran na moderne kupce koji osim funkcionalnosti vozila žele i visok stepen digitalizacije proizvoda je Link&Co., koji zajednički proizvode Geely i Volvo.

Uticaj pojedinih konkurentskih snaga na auto industriju je teško prognozirati. Značaj pojedinih kon-

kurentske snage u budućnosti će zavisiti od toga u kom pravcu i sa kojim intenzitetom će se razvijati elektrifikacija vozila, razvoj autonomnih vozila i usluga deljenja vožnje.

2. UTICAJ RASTUĆE ELEKTRIFIKACIJE VOZILA NA RAZVOJ AUTO INDUSTRIJE

Na razvoj savremene auto industrije će uticati ekonomski, socio – demografski i ekološki faktori. Prognoze govore da će oko 2030. godine na svetskim putevima biti oko 1 milijarde vozila, što će usled emisije štetnih gasova u velikoj meri narušiti životnu okolinu i doprineti efektima staklene bašte (MacNeil & Chananon, 2005, pp. 83-106). Kako bi se odgovorilo na rastuće potrebe potrošača za mobilnošću, a istovremeno minimizirao uticaj na životnu okolinu u auto industriji se aktivno radi na omasovljenju tržišnog segmenta električnih vozila. U pitanju je relativno mali, ali rastući segment, koji ima globalni karakter. Auto kompanije su još pre više od dve decenije prepoznale potrebu za „zelenim“ vozilima, ali se do skora ovom pitanju nije pristupalo sistemski. Dominiralo je stanovište po kome je ovo „egzotični“ segment koji više doprinosi razvoju reputacije društveno odgovorne kompanije, a marginalno unapređenju finansijskih performansi. Napori pojedinih kompanija po ovom pitanju su bili dosta nesinhronizovani tako da su se paralelno razvijala hibridna vozila (najpoznatiji model Toyota Prius) i vozila na gorivne ćelije (*Fuel Cell Vehicle*). Tehnološki prodor u oblasti litijum – jonskih baterija (Helmers, & Marx, 2012, pp. 34-49) omogućio je da poslednjih nekoliko godina električna vozila dožive procvat.

Godina 2018. predstavljala je rekordnu godinu za prodaju električnih vozila. Kao što se vidi iz tabele 1. prodaja u 2018. godini je činila preko 67%, prodaje u prethodnih pet godina. Po broju prodatih vozila u 2018. godini dominira kinesko tržište, koje čini preko 56% svetske prodaje. Značaj kineskog tržišta za električna vozila pokazuje i podatak da kinesko tržište čini 40% prodaje u periodu 2013. – 2017. godine. Pored kineskog tržišta veliki značaj imaju tržište SAD i Evrope.

Zemlja sa najvećim udelom električnih vozila u broju novoprodanih vozila je Norveška, sa udelom od skoro 40%, zatim Island sa udelom od skoro 12%, i Švedska sa udelom od skoro 6%. Električna vozila u Kini, kao najznačajnijem tržištu, čine tek nešto preko 5% godišnje prodaje, što sve ukazuje da je tražnja za električnim vozilima tek u povoju. Iako je razvoj ovog segmenta skopčan sa velikim neizvesnostima, konzer-

TABELA 1. Broj prodatih električnih vozila (000 vozila)

	Prodana vozila 2018. godine (000)	Kumulativna prodaja 2013. - 2017. godine (000)
Kina	1.182	1.230
Evropa	409	820
SAD	358	760
Ostali	150	300
Ukupno	2.099	3.110

IZVOR: <https://www.iea.org/gevo2018/> i <http://www.ev-volumes.com/country/total-world-plug-in-vehicle-volumes/> (pristupljeno 01.03.2019. godine).

vativna procena ukazuje da će krajem 2030. godine oko 125 miliona električnih vozila biti na putevima širom sveta (<https://www.iea.org/gevo2018/> i <http://www.ev-volumes.com/country/china/> pristupljeno 01.03.2019. godine).

Na razvoj ovog segmenta auto tržišta trenutno dominantno utiču državne mere i prodori u tehnološkim rešenjima. Državne mere osmišljene za unapređenje ovog segmenta auto tržišta su usmerene kako ka proizvođačima, tako i ka korisnicima. Najčešće mere koje lokalne vlade primenjuju u praksi su: javne nabavke električnih vozila, subvencije za kupovinu ovih vozila i smanjenje troškova njihovog korišćenja (npr. besplatan parking), i mere koje destimulišu kupovinu benzinskih i dizela motora. Subvencije za kupovinu električnih vozila zavise od: dometa koje vozilo ima sa punom baterijom, potrošnje električne energije po pređenom kilometru, i efikasnosti baterije merene W/kg. Restriktivne mere obuhvataju pooštavanje standarda za emisiju štetnih gasova i zabranu ulaska vozila sa dizel motorima u pojedine gradske sredine (International Energy Agency, 2018, p. 22).

Tražnja je dominantno stimulirana državnim merama, a u manjoj meri od strane ponude i usled promena u preferencijama potrošača. Na preferencije potrošača značajno utiče njihova demografska struktura. Do 2020. godine se očekuje da oko 40% kupaca vozila budu pripadnici generacije Y koji imaju specifična očekivanja od vozila (Shende, 2014, pp. 17-34). Ova grupacija potrošača iskazuje visok stepen brige za životnu okolinu i kod njih postoji veća spremnost, u odnosu na ostale generacije, da u narednom periodu plate više kako bi dobili ekološko odgovorno vozilo. U zavisnosti od zemlje do zemlje od 65% do 85% pripadnika ove generacije je spremno da plati više za električno vozilo, dok se kod ostalih generacija taj procenat kreće od 47% do 76% (Deloitte, 2014, p. 13).

Dalji razvoj segmenta električnih vozila će u velikoj meri zavisiti od tehnoloških prodora u oblasti

električnih baterija i razvoja punjača za električna vozila. Usled tehničkih inovacija i rasta prodaje značajno su opali troškovi baterija za električna vozila, sa 800 USD/kw u 2011. godini na 209 USD/kw u 2017. godini. Ovakav napredak je omogućio pad cene električnih vozila i unapređenje njihovih performansi (<https://www.iea.org/gevo2018/> pristupljeno 01.03.2019. godine). Prepreka za dalje napredovanje u razvoju baterija su ograničene rezerve kobalta i litijuma koji su od suštinske važnosti u procesu proizvodnje. Pored jeftinijih i jačih baterija za veću prihvaćenost električnih vozila od strane potrošača neophodno je postojanje infrastrukture, odnosno javno dostupnih punjača. Brzina punjenja baterije je jedan od ograničavajućih faktora veće penetracije tržišta. U svetu je do kraja 2017. godine bilo instalirano 318.000 javnih sporih punjača i 112.000 brzih javnih punjača. Udeo Kine u prvoj kategoriji punjača iznosio je 45%, dok je u drugoj grupaciji apsolutno dominirala sa oko 75% udela. Sve to pokazuje koji značaj razvoj električnih vozila ima za kinesku državu.

Kompanije su do sada oklevale da naprave strateški zaokret kao ovom tržišnom segmentu, što je i razumljivo s obzirom na visok stepen rizika i velike neophodne investicije. Udeo električnih vozila u njihovom portfoliju je zaključno sa 2017. godinom bio marginalan, iako lideri u grani najavljuju da će udeo električnih modela u prodaji tokom 2020-ih podići na 15% do 25% prodaje. Sa konkretnim planovima o masovnoj proizvodnji u javnost je do sada izašao samo VW koji će u bliskoj budućnosti investirati 44 milijardi EUR u razvoj autonomnih električnih vozila i usluge deljenja vozila (<https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2018/11/e-mobility-and-autonomous-driving-volkswagen-invests-billions.html> pristupljeno 01.03.2019. godine).

3. POSLEDICE DIGITALIZACIJE NA RESTRUKTURIRANJE AUTO INDUSTRIJE

Proces ubrzane digitalizacije je u velikoj meri zahvatio auto industriju. Ovaj proces utiče na promenu preferencija potrošača, i kreiranje novih vidova mobilnosti, što će uticati na pad tražnje za vozilima. Današnji kupci vozila poseduju visok stepen digitalne pismenosti i od vozila očekuju da im omogući konstatnu povezanost putem interneta, što će rezultovati u većem komforu prilikom vožnje i većem stepenu sigurnosti (McKinsey, 2013, p. 6). Veća konektovanost vozila kupcima omogućava da vozila postanu „pametni“

uređaji, koji će ih snabdevati dodatnim podacima, omogućiti komunikaciju u realnom vremenu i obezbediti zabavu tokom vožnje (Xu, & Liu, 2018, pp. 2-5).

Digitalizacija je omogućila da vozilo postane proizvod koji će se u većoj meri prilagoditi potrebama potrošača, pošto mnogi vozači očekuju (Jadaan, Zeater, & Abukhalil, 2017, pp. 641-648):

- da poseduju isto iskustvo i povezanost kada su u vozilu i van njega;
- koriste „zelena rešenja“ koja čuvaju životnu sredinu na društveno odgovoran način; i
- postižu koristi kroz tehnologije umrežavanja (npr. telematika za osiguranje).

Kao odgovor na ove zahteve kompanije aktivno rade na rešenjima koja omogućavaju komunikaciju u realnom vremenu između vozila i putne infrastrukture, ali i između vozila i vozila. Ovim putem vozila aktivno razmenjuju informacije sa okruženjem kroz koje prolaze. Vozilo postaje informacioni centar koji je sa okruženjem povezan putem mobilnog interneta i u sebi poseduje ugrađenu veštačku inteligenciju koja stvara dodatni komfor za potražaća (Ijer, 2016, p. 12). Povezivanje vozila sa okruženjem stvara novo iskustvo kod potražaća ali i utiče na kreiranje novih poslovnih prilika i podizanje efikasnosti saobraćaja (održavanje vozila, bolja iskorišćenost parking prostora, razne digitalne usluge, manji broj povreda i smrtnih ishoda na putevima i sl.).

Istraživanja su potvrdila rast preferencija potražaća ka vozilima koja imaju mogućnost konekcije. Naime, preko 66% ispitanika generacije Y, koji će biti nosioci tražnje za vozilima u narednom periodu, je istaklo da želi da kupi vozilo koje poseduje tehnologiju „bez sudara“, dok 45% ispitanika želi dodatne informacije i usluge zabave usled konektovanosti vozila (Jadaan, Zeater, & Abukhalil, 2017, pp. 641-648.). Uprkos pozitivnim impulsima razvoj konekcije vozila se susreće sa ograničenjima. Naime, potrošači ne žele da plate za dodatne usluge konekcije koje proizvođači ugrađuju u vozila, oslanjajući se više na usluge koje im mogu pružiti njihovi pametni telefoni. Budući da će ovo predstavljati ograničenje u nekom kraćem periodu auto kompanije pored sopstvenih rešenja nude i mogućnost integrisanja pametnog telefona vozača u sopstveni sistem. Dodatno ograničenje predstavljaju brze promene u ovoj oblasti i ograničene kompetencije auto kompanija, što ih primorava da ulaze u strateška partnerstva sa softverskim kompanijama.

Konektovanost vozila je pretpostavka za razvoj autonomnih vozila. Da bi se ovo ostvarilo neophodna su dodatna unapređenja postojećih rešenja i ulaga-

nja u infrastrukturu koja može da podrži ovu vrstu usluge. Udruženje auto inženjera autonomna vozila klasifikuje u šest kategorija u zavisnosti od toga koji stepen uključenosti vozača je neophodan da bi se vozilo kretalo. Nulti nivo podrazumeva da vozilo izdaje automatski upozorenja vozaču i može trenutno da deluje (npr. istrčavanje pešaka), dok peti nivo podrazumeva situaciju u kojoj vozač ne mora uopšte da bude uključen u vožnju (<https://www.sae.org/news/press-room/2018/12/sae-international-releases-updated-visual-chart-for-its-%E2%80%9Clevels-of-driving-automation%E2%80%9D-standard-for-self-driving-vehicles> pristupljeno 01.03.2019. godine). U ovoj oblasti auto kompanije su napravile određene pomake ali su još daleko od petog nivoa. Interesantno je da novi igrači u grani, kao što je Uber, rade na razvoju modela koji će odmah skočiti na četvrti nivo autonomnosti, uz minimalni nivo angažovanja vozača.

Masovnije prihvatanje autonomnih vozila bi moglo da rezultuje dodatnim benefitima za društvo i većom efikasnošću pojedinaca i kompanija. Autonomna vozila će značajno smanjiti broj saobraćajnih nezgoda, uzrokovanih ljudskim faktorom, i time umanjiti broj smrtnih ishoda i povreda ljudi. Veća upotreba autonomnih vozila će omogućiti i veću efikasnost saobraćaja. Međutim, dostizanje navedenih benefita je skopčano sa određenim rizicima, nejasnoćama i potencijalnim negativnim eksternalijama. Razvoj autonomnih vozila se još uvek nalazi u početnoj fazi, a postizanje pune autonomnosti povezano je sa visokim ulaganjima sa neizvesnim efektima. Na strani tražnje jedan od ograničavajućih faktora mogu predstavljati potrošači koji uživaju u vožnji, i kod kojih vožnja osim transporta predstavlja i vid zabave. Sa aspekta regulative postavlja se pitanje odgovornosti u slučaju saobraćajnih nesreća. Dodatni problem u tehničkom smislu predstavlja pitanje zaštite podataka pojedinaca koji koriste ova vozila i mogućnost hakerskih napada koji za posledicu mogu imati smrtni ishod. Negativne eksternalije koje će eventualno masovno prihvatanje ovog procesa izazvati je gubitak radnih mesta u oblasti transporta i smanjeni prihodi u oblasti auto osiguranja.

Razvoj informacionih tehnologija i rast njihove prihvaćenosti širom sveta za rezultat su imali otvaranje novih mogućnosti transporta na fleksibilnoj osnovi. Dve nove usluge koje su se razvile na ovoj osnovi su deljenje vozila (*carsharing*) i deljenje vožnje (*ridesharing*). Prva usluga je više zaživela u Evropi dok je druga veći broj pristalica stekla u SAD. Kod deljenja vožnje putnici dele putne troškove kroz specijalizovane platforme koje naplaćuju naknadu za povezivanje. Pionir u pružanju ove vrste usluga je Uber koji je pri-

sutan širom sveta, dok su rani pratioci lokalne ili regionalne kompanije: Didi (Kina), Ola (Indija), CarGo (Srbija) itd. Tehnološka osnova je pretpostavka za ovu vrstu usluge, ali i odgovarajuća zakonska regulativa. U pojedinim zemljama ova vrsta usluge nije dozvoljena jer državni organi ne mogu da oporezuju lice koje pruža uslugu deljenja vožnje, već samo vlasnika platforme, i jer smatraju da je ovo nelojalni vid konkurencije taksi uslugama.

Deljenje vozila sa druge strane je kratkoročni renta kar, pri čemu se iznajmljivanje vrši na sat ili čak minut. Digitalne platforme omogućavaju pojedincima da pristupe vozilima samostalno, a gorivo i osiguranje su uključeni u cenu usluge. Ova usluga se ubrzano razvija u gusto naseljenim gradovima, gde gradske vlasti nastoje da smanje gužvu u saobraćaju i zagađenje. Kao reakcija na smanjenje broja parking mesta i povećanje cene parkinga u Moskvi usluga deljenja vozila je doživela procvat. Naime, na kraju 2018. godine na ulici je bilo 16.500 vozila za pružanje ove vrste usluge, a zabeleženo je preko 23 miliona vožnji, čime je uz Tokio Moskva postala svetski lider (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-08/here-is-the-future-of-car-sharing-and-carmakers-should-be-terrified> pristupljeno 01.03.2019. godine). Značajno je napomenuti da na tržištu prednjače lokalne kompanije iz oblasti informacionih tehnologija, kao što je Yandex.

Na dalji razvoj usluge deljenja vozila i vožnji bitno će uticati sledeći faktori: 1. demografski faktori 2. preferencije korisnika 3. troškovi transporta i 4. transportne opcije (CAR, 2016, p. 6). Rastuća urbanizacija će predstavljati jedan od glavnih prepreka za efikasno funkcionisanje gradskih jezgara, te će zbog toga regulativa podsticati usluge deljenja. Kao glavni nosioci tražnje za ovom vrstom usluga će biti „Bejbi bumeri“ koji će usled godina sve teže moći da samostalno upravljaju vozilom, ali i generacija Y koja nema visoke preferencije ka posedovanju vozila. Interesantno je da s obzirom na ekonomska dešavanja i veći stepen raslojavanja pripadnici generacije Y imaju 30% manje šansi da poseduju sopstveno vozilo, nego pripadnici starijih generacija (Sakaria & Stehfest, 2013, p. 8). Stoga su značajni rezultati istraživanja koji pokazuju da pripadnici ove generacije, koji lakše usvajaju inovacije, u Japanu i pojedinim visoko razvijenim zemljama odlažu kupovinu vozila jer ne poseduju finansijske mogućnosti. Ova grupacija potrošača takođe procenjuje da su troškovi posedovanja vozila veći od troškova usluga deljenja, i želi da vodi zdraviji način života, npr. pešačenje i vožnja bicikle (Deloitte, 2014, p. 7).

Tehnološke inovacije, izmenjena regulativa i demografski faktori će učiniti usluge deljenja realnom

alternativom posedovanju sopstvenog vozila. Ovaj trend će doprineti većoj fleksibilnosti za pojedince, većoj iskorišćenosti vozila, padu tražnje i rastu konkurencije u okviru auto industrije. Auto kompanije su svesne promena u grani, pa stoga nastoje da iskoriste ukazane poslovne prilike i umanje rizike putem stvaranja strateških partnerstava i akvizicija.

4. STRATEŠKI ODGOVORI AUTO KOMPANIJA NA IZMENJENI POSLOVNI AMBIJENT

Nekada relativno stabilna i predvidiva konkurencija u okviru auto industrije se značajno promenila od globalne ekonomske krize. Odnosi u grani su se „odmrzli“ što za posledicu ima hiperkonkurenciju i visoke troškove restrukturiranja. Globalna ekonomska kriza je uticala na promenu preferencija potrošača i na otvaranje prostora za kasne pratiocne u grani. Promene u državnoj regulativi, po pitanju ekoloških standarda, i sve veća digitalizacija naterali su kompanije da ponovo razmotre svoje poslovne strategije. Auto kompanije su na novi poslovni ambijent reagovala 1. fokusom na postojeće segmente u kojima prepoznaju svoje izvore konkurentne prednosti 2. strateškim partnerstvima i 3. akvizicijama. Ovi pristupi nisu međusobno isključivi, a može se reći da kompanije u zavisnosti od toga na koju promenu u grani reaguju, primenjuju kombinaciju ovih pristupa.

Jedan broj auto kompanija je procenio da su trendovi u auto industriji veoma kompleksni i da se u bliskoj budućnosti mogu očekivati velike promene na polju tehnologije i preferencija potrošača, što otežava očuvanje prednosti po osnovu pionirstva (Suarez & Lanzola, 2007, pp. 377 - 392), zbog čega su se opredelile za strategiju kasnih sledbenika. Kompanije koje slede ovaj primer su Fiat – Chrysler, Ford i Hyundai – Kia. Strategija Fiata je tokom globalne ekonomske krize bila da minimizira investicije, i fokusira se na postojeće modele, minimalno ih modernizujući (Madić, Marković i Rakita, 2015, pp. 267-291). Sa druge strane kompetencije u oblasti „value for money“ segmenta pomogle su kompaniji Hyundai – Kia, da u periodu krize značajno poveća svoje tržišno učešće. Međutim, kompanija se usled manjih investicija u odnosu na konkurenciju i ponudom manje palete proizvoda (Marković, Aćimović i Mijušković, 2016, pp. 267-277) već tokom 2017. i 2018. godine suočile sa padom tražnje za svojim vozilima. Porast tražnje za vozilima većih gabarita, prvenstveno SUV (*sport utility vehicles*), je podstakao Ford da poslovnu stra-

tegiju usmeri samo ka ovom segmentu, u kome poseduje kompetencije i da skoro u potpunosti napusti segment sedana (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-26/what-would-henry-think-ford-is-about-to-abandon-american-sedans> pristupljeno 01.03.2019. godine).

Pojedine auto kompanije su zauzele prokativan stav i odlučile se da investiraju u rešenja koja će im omogućiti da novu poslovnu paradigmu dočekaju u poziciji lidera, a ne pratioca. Ove kompanije su svesne da im postojeće kompetencije ne omogućavaju konkurentnost u grani koja se odlikuje radikalnim promenama, kao što je trenutno u auto industriji. Da bi stekle nedostajuće kompetencije kompanije se opredeljuju za preuzimanja, često međunarodna, koja će im omogućiti da radikalno promene postojeći poslovni model (Christensen, Alton, Rising and Waldeck, 2011, pp. 49-57). Iako, su ove akvizicije skupčane sa visokim rizicima kompanije ih preduzimaju, jer su svesne da njihovo nerealizovanje vodi u konkurentsku inferiornost u srednjem roku. Serđio Markione bivši direktor Fiat – Chryslera je tvrdio da samo kompanije sa obimom proizvodnje preko 6 miliona jedinica mogu da ostvare neophodnu ekonomiju obima kod visoko rizičnih investicija u električna i autonomna vozila. Stoga je tokom svog mandata pokušavao da realizuje spajanje svoje kompanije sa Dženeral Motorsom i VW, ali u tome nije uspeo. Drugi način korišćenja akvizicija u auto industriji je preuzimanje startupova ili manjih globalno rođenih kompanija, koje poseduju nedostajuća tehnička rešenja i kompetencije, ali ne poseduju dovoljno finansijske snage i marketinških znanja (Almor, Shlomo, & Avital, 2014, pp. 421-444). Na ovaj način velike kompanije nastoje da nadomeste inertnost u inoviranju, dok inovacije startupova postaju globalno prihvaćene. Kineska auto kompanija Geely, koja u svom vlasništvu već poseduje kompaniju Volvo, je odlučila da na proces elektrifikacije i autonomizacije vozila odgovori, putem preuzimanja perspektivnih startupova. Tako je tokom 2014. godine Geely preuzeo britanski startup Emerald koji je radio u oblasti električnih vozila za 200 miliona USD. Investicija se pokazala opravdanom jer je kompanija već tokom 2017. godine izbacila luksuzni brend električnog vozila Polestar, a od 2020. godine Volvo će se nuditi samo sa električnim ili hibridnim motorima.

Pionirima koji razvijaju tražnju za inovativnim proizvodima ili uslugama često nedostaju komplementarni resursi kako bi se tražnja razvila u punoj meri ili nakon razvoja tražnje bivaju finansijski iscrpljeni (Becerra, 2009, p. 162). Stoga pratioci koji poseduju komplementarne resurse ili obilje kapitala, kori-

ste slabost pionira, i ostvaruju konkurentsku prednost po ovom osnovu. Kako bi odgovorile na visoke troškove i rizike povezane sa inovacijama i postigle globalnu prisutnost kompanije sve češće ulaze u strateška partnerstva (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland 2015, p. 165). Strateška partnerstva kompanijama pružaju pristup nedostajućim resursima i očuvanje preko neophodne fleksibilnosti. Strateška partnerstva u auto industriji nisu novijeg datuma, ali se danas u velikoj meri javljaju kao odgovor na digitalizaciju vozila, unapređenje ekoloških standarda i rast tražnje za uslugama deljenja vožnje i vozila.

Uviđajući rast tražnje za „zelenim“ vozilima Ford je tokom 2013. godine udružio resurse sa Daimlerom sa ciljem da rade na razvoju gorivnih ćelija. Rezultati su bili više nego skromni, tako da je nakon pet godina strateško partnerstvo raskinuto, a na „zelenim“ vozilima svaka kompanija nastavlja da radi sama. Razvoj konektovanih vozila i na toj osnovi autonomnih vozila je auto kompanije podstakao da formiraju strateška partnerstva sa kompanijama iz oblasti informacionih tehnologija. Toyota, kao jedan od lidera u auto industriji, formirala je strateška partnerstva sa Microsoft kompanijom i kompanijom Nvidia kako bi radile na razvoju autonomnog vozila. Cilj ovih partnerstava je da Toyota u narednih par godina lansira u potpunosti autonomno vozilo, za čije lansiranje ne poseduje kompetencije.

Rast usluga deljenja vožnji i deljenja vozila je auto kompanijama poslao poruku da će se u budućnosti jedan broj potencijalnih klijenata pre opredeliti za ove usluge nego za posedovanje svoga vozila. Prateći gde će se u budućnosti u lancu snabdevanja koncentrisati novo stvorena vrednost auto kompanije sve više ulaze u ove delatnosti. Zbog nedostajućih kompetencija u ovoj oblasti i rizičnosti poslovanja, kompanije sve češće sklapaju strateška partnerstva. Poslednje u nizu je strateško partnerstvo između kineske kompanije Geely i Dajmlera za pružanje usluga deljenja vozila i vožnji. Obe kompanije računaju na to da kroz uslugu deljenja vozila otvore novi kanal za plasman svojih vozila.

ZAKLJUČAK

Globalizacija poslovanja i tehnološke inovacije dovele su do krupnih promena, čak i u granama koje su se nekada odlikovale relativno stabilnim konkurentskim odnosima. Auto industrija se odlikuje kapitalnom i tehnološkom intenzivnošću, složenim lancem snabdevanja i visokim barijerama ulaska, zbog čega se smatralo da će postojeći konkurenti nastaviti da oblikuju strukturu grane i u budućem periodu. Međutim, danas smo svedoci da se grana odlikuje hiperkonkurencijom i da prolazi kroz proces radikalnog restrukturiranja. Na najnovije trendove u grani su uticali promena državne regulative i tehnološke inovacije koje su dovele do promena preferencija potrošača. Konkurenti u auto industriji moraju da prilikom donošenja poslovnih odluka vode računa o procesima digitalizacije i elektrifikacije vozila, što je otvorilo prostor za promene preferencija potrošača i pojavu usluga deljenja vozila i vožnji, što je realni supstitut kupovini sopstvenog vozila.

Imajući u vidu da su u pitanju promene koje će radikalno restrukturirati odnose u okviru grane, a u kom obliku još uvek nije jasno, kompanije moraju da prilagode svoje poslovne modele novoj realnosti. Jedan broj kompanija se opredelio za strategiju „čekaj i prati“ uzdajući se da će fokusom na segment u kojima poseduje konkurentsku prednost moći da se održe dok se odnosi u grani ne stabilizuju. Ovaj defanzivni odnos nisu prihvatili svi konkurenti, već su se opredelili da aktivno definišu buduće odnose. U cilju aktivnog definisanja budućih konkurentskih odnosa ovi lideri koriste preuzimanja i stratejske alijanse. Preuzimanja se prvenstveno odnose na preuzimanja perspektivnih startupova ili mlađih globalno rođenih kompanija, dok su izostali tzv. mega merdžeri, iako u industriji postoje njihovi zagovornici. Sa druge strane strateške alijanse auto kompanijama pomažu da podele troškove i rizike, i steknu nedostajuće resurse, ali im istovremeno ostavljaju fleksibilnost. U odnosu na ranija strateška partnerstva, novina je da se sada ulazi u saveze da dobavljačima iz IT sektora, koji će u budućnosti prisvajati sve veći deo vrednosti u lancu snabdevanja.

Literatura

1. Almor, T., Shlomo, Y.T. and Avital, M. (2014). Maturing, Technology-Based, Born-Global Companies: Surviving Through Merger and Acquisitions. *Management International Review*, 54(4), 421-444.
2. Barney, J. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson: New York.
3. Becerra, M. (2009). *Theory of Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. New York: Cambridge University Press.
4. CAR. (2016). *The Impact of New Mobility Services on the Automotive Industry*. Michigan: Center for Automotive Research
5. Christensen, M. C., Alton, R., Rising, C., and Walderck, A. (2011). The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*, 89 (3), 49 – 57.
6. Deloitte (2014). *Global Automotive Consumer Study: Exploring Consumer Preferences in Key Markets around the World*. New York: Deloitte.
7. Downes, L. and Nunes, F. P. (2013). Big Bang Disruption. *Harvard Business Review*, 90(3), 44 -56.
8. Grundy, T. (2005). Rethinking and Reinventing Michaels Porter's Five Forces Model. *Strategic Change*, 5(8), 213-229.
9. Helmers, E., Marx, P. (2012). Electric cars: technical characteristics and environmental impacts. *Environmental Sciences Europe*, 24(14), 34-49.
10. <https://www.iea.org/gevo2018/>
11. Ijer, G. (2016). *Connected Cars – A State of the Industry Report*. Newcastle: Hedgehoglab.
12. International Energy Agency (2018). *Global EV Outlook*, Paris: IEA.
13. Jadaan, K., Zeater, S. and Abukhalil, Y. (2017). Connected Vehicles: An Innovative Transport Technology. *Procedia Engineering*, 187, 641-648.
14. Kumar, N. (2006). Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*, 84(12), 106-112.
15. MacDuffie, J. P. and Fujimoto, T. (2010). Why Dinosaurs Will Keep Ruling the Auto Industry. *Harvard Business Review*, 88(6), 23-25.
16. MacNeill, S. and Chanaron, J.J. (2005). Trends and drivers of change in the European automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 5(1), 83-106.
17. Madić, V., Marković, D. i Rakita, B. (2015). Konkurentsko repozicioniranje kroz međunarodna preuzimanja u auto industriji – primer Fiat Chrysler, u A. Živković, D. Molnar, Ž. Stojanović, E. Manić (Eds), *Ekonomika politika i razvoj*, (str. 267 -291), Beograd: Ekonomski fakultet.
18. Marković, D. Aćimović, S. i Mijušković, V. (2016). Sticanje znanja putem internacionalizacije poslovanja kod kasnih sledbenika u auto industriji. *Marketing*, 47(4), 267-277.
19. McKinsey & Company (2013). *The Road to 2020 and Beyond: What's Driving the Global Automotive Industry?*. Stuttgart: McKinsey & Company.
20. Motohashi, K. and Yuan Y. (2010). Productivity Impact of Technology Spillover from Multinationals to Local Firms: Comparing China's Automobile and Electronics Industries. *Research Policy*, 39(6), 790-798.
21. Peng W. M. (2012). The Global Strategy of Emerging Multinationals from China. *Global Strategy Journal*, 2(2), 97 – 107.
22. Pertusa – Ortega, E., Morina - Azorin, J. and Claver – Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and Stuck in the middle Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523.
23. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
24. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-83.
25. PwC (2013). *PWC Autofacts*, Delaware: PwC
26. Rakita, B., Madić, V. and Marković, D. (2017). Competitive Strategies of Late Followers in Auto Industry: Case Study Hyundai – Kia. *Industrija*, 45(1), 121-146
27. Rugman, M.A. and D'Cruz, J. (1997). The Theory of Flagship Firm. *European Management Journal*, 15(4), 403-412.
28. Sakaria, N., Stehfest, N. (2013). *Millennials and Mobility: Understanding the Millennial Mindset*, APTA.
29. Shende, V. (2014). Analysis of Research in Consumer Behavior of Automobile Passenger Car Customer. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(2), 17-34.
30. Suarez, F. F. And Lanzolla, G. (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377 – 392.
31. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. and Strickland A.J. (2015), *Crafting and Executing Strategy*, New York: Mc Graw Hill.
32. Thornhill, S. and White, E.R. (2007). Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5). 553-561.
33. Xu, J. and Liu, X. (2018), Technology is Changing What a Premium Brand Looks Like. *Harvard Business Review*, 96(5), 2-5.
34. Zhang, L., Zhang, J., Duan, Z. and Bryde, D. (2015). Sustainable Bike-sharing systems: Characteristics and Commonalities across cases in Urban China. *Journal of Cleaner Production*, 97, 124-133.
35. www.bloomberg.com

36. www.cycling-embassy.dk
37. www.ev-volumes.com
38. www.iea.org/
39. www.iri.jrc.ec.europa.eu
40. www.oica.net
41. www.sae.org
42. www.volkswagenag.com

Abstract

Global Reshaping of Competitive Relationships in Auto Industry

Dušan Marković, Slobodan Aćimović,
Veljko Mijušković

Business environment at the beginning of the 21st century is characterized by disruptive and frequent changes. These changes lead to restructuring of some traditional industries, such as automotive industry. Great recession, technology innovations and changes in government regulations unfreezed the structure of automotive industry. Consequently, competitors in the industry have to fit their strategies to new reality. Great recession resulted in financial troubles or even bankruptcy of some significant incumbents and created market space for late followers from emerging markets. Digital innovations have created preconditions for emergence of autonomous cars and car-

sharing and ridesharing service industry. Global pollution puts pressure on national governments to establish higher gas emission standards and ban diesel vehicles in city centers, which encourages development of electric cars. It is hard to predict the course of development of carsharing service industry, autonomous and electric cars due to high risks and uncertainties. Therefore, auto companies focus their efforts on some smaller market segments, form strategic alliances and acquire targets with complementary resources.

Key words: *Auto industry, autonomous cars, carsharing, electric vehicles, strategic alliances, acquisitions*

Kontakt:

Dušan Marković, dusanm@ekof.bg.ac.rs
Slobodan Aćimović, asloba@ekof.bg.ac.rs
Veljko Mijušković, mijuskovic@ekof.bg.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
 Kamenička 6
 11000 Beograd

Determinante razvoja tržišta organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana

Semir Vehapi

Apstrakt: Tržište organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana je u ranoj fazi razvoja sa preovladavajućim simptomima još uvek nedovoljno razvijenog tržišta. U cilju identifikovanja ključnih determinanti bržeg razvoja tržišta Zapadno-balkanskih zemalja, u radu su analizirani tržišni i političko-pravni faktori, pri čemu su tržišni faktori podeljeni u dve grupe: faktori na strani ponude i faktori na strani tražnje. Rezultati analize pokazuju da se pojedinačna tržišta u ovom regionu ipak nalaze u različitim stadijumima razvoja, od nerazvijenih tržišta sa niskom stopom rasta i malom zastupljenošću organske proizvodnje, do tržišta u nastajanju sa bržim tržišnim rastom i većim brojem proizvođača organske hrane. Uočenim razlikama u pogledu stadijuma tržišnog razvoja doprinosi i delovanje političko-pravnih faktora budući da je organska proizvodnja u potpunosti kontrolisana proizvodnjom. Stoga je u nastavku rada prikazana komparativna analiza zemalja Zapadnog Balkana u pogledu zakonodavnog okvira, sistema finansijske podrške, kao i sistema kontrole, sertifikacije i obeležavanja organskih proizvoda. Prema rezultatima komparativne analize one zemlje koje su ranije uspostavile odgovarajući zakonodavni i institucionalni okvir doživljavaju brži rast lokalnog tržišta organske hrane. Pored identifikovanih razlika, pojedinačna tržišta u regionu Zapadnog Balkana imaju niz zajedničkih karakteristika, te su u zaključku date preporuke za razvoj efikasnih marketing strategija.

Ključne reči: tržište organske hrane, Zapadni Balkan, potrošači organske hrane, zakonodavstvo o organskoj proizvodnji

JEL klasifikacija: D11, L66, M31, Q13.

Napomena: Rad je proširena verzija naučnog rada prezentovanog na naučnoj konferenciji „Izazovi i problemi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

UVOD

U poslednje dve decenije tržište organske hrane doživelo je uspešnu tranziciju iz nišnog tržišta u značajan tržišni segment. Prema anketi o globalnoj organskoj poljoprivredi, oko 57.8 miliona hektara (ha) zemljišta se nalazi pod organskom proizvodnjom, uključujući i površine koje su u procesu konverzije (FiBL, 2018). Globalna prodaja organske hrane i pića dostigla je 89.7 milijardi američkih dolara u 2016. godini, što je povećanje od 10% u odnosu na predhodnu godinu. U periodu između 2000-2016. godine, globalno tržište organske hrane i pića je upetostručeno. Tražnja za organskom hranom je skoncentrisana u dva regiona, a to su Severna Amerika i Evropa koji zajedno generišu oko 90% ukupne vrednosti prodaje. Pojedinačne zemlje sa najvećim tržištem organske hrane su Amerika (43.1 milijardi €), Nemačka (10.5 milijardi €) i Francuska (7.5 milijardi €), dok je najveća per-capita potrošnja sa više od 190 evra ostvarena u Švajcarskoj, Danskoj i Švedskoj. Najveće učešće organske hrane na prehrambenom tržištu zabeleženo je u Danskoj (9.7%), Luksemburgu (8.7%) i Švajcarskoj (8.4%) (Willer & Lernoud, 2018). Očigledno je da su evropske zemlje predvodnice organske revolucije u svetu. Međutim, rast evropskog tržišta organske hrane varira među različitim zemljama. Dok jedna grupa zemalja (Francuska, Irska, Danska..) ostvaruje dvocifrene stope tržišnog rasta, u drugim zemljama stope tržišnog rasta su ispod proseka. U grupi zemalja koje zaostaju za tržištima razvijenih evropskih zemalja nalaze se i zemlje Zapadnog Balkana.

Proizvodnja organske hrane je još uvek nedovoljno razvijena u zemljama Zapadnog Balkana i pored pomaka u prethodnih nekoliko godina. Tržište organske hrane u ovim zemljama je u ranoj fazi razvoja. Za razvoj organske proizvodnje osnovni uslov je stvaranje povoljnog okruženja. Temelj okruženja čine zakonodavni i institucionalni okvir, odgovarajuća sistemska i kontinuirana podrška za prelaz sa konvencionalne

na organsku proizvodnju, kao i povećanje nivoa svesnosti, informisanosti i znanja potrošača o organskim proizvodima. Reč je o sinergiji pravnih, finansijskih i instrumenata komunikacije koja je osigurala ekspanziju tržišta organske hrane u Evropskoj uniji (EU) (Stolze & Lampkin, 2009). Shodno tome, u radu je podjednaka pažnja posvećena kako analizi političko-pravnih, tako i analizi tržišnih faktora. Među tržišnim faktorima u fokusu je analiza ponašanja potrošača kao glavnih pokretača tražnje i marketing strategije. Organska industrija mora bolje razumeti percepcije, motive i stavove potrošača u vezi sa organskom hranom kako bi na najbolji način služila njihovim dugoročnim interesima, kao i interesima ostalih zainteresovanih strana.

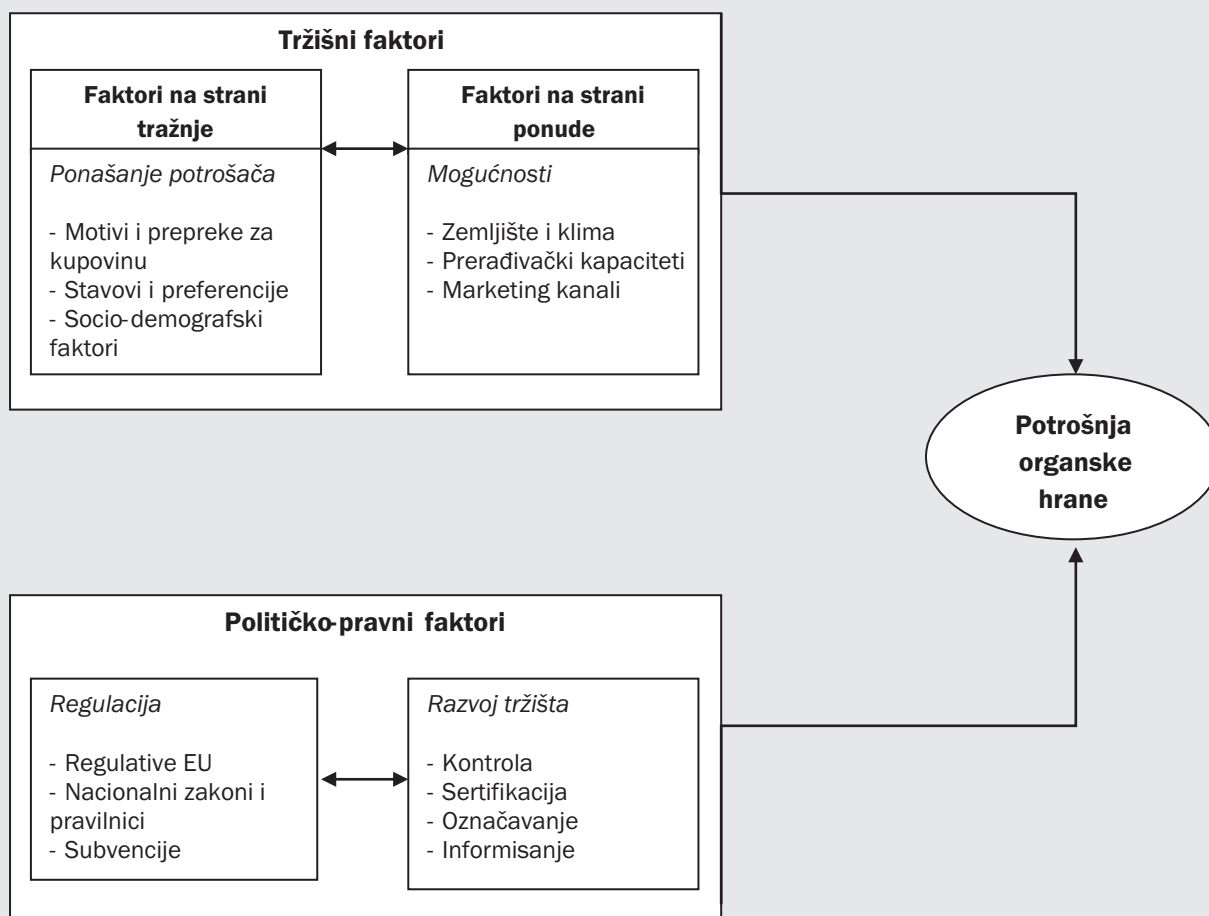
Cilj ovog rada je da se na osnovu analize trenutnog i predašnjeg stanja na pojedinačnim tržištima organske hrane na prostoru Zapadnog Balkana identifikuju ključni faktori njihovog bržeg razvoja. Upoređujući podatke iz ovih zemalja kako međusobno, tako i sa podacima EU, stiže se uvid u zajedničke i specifične karakteristike obuhvaćenih tržišta. Motiv za ovo istraživanje je činjenica da većina zemalja u ovom regionu predstavljaju tržišta organske hrane sa snažnim potencijalom rasta u narednih nekoliko godina. Najveći broj istraživanja iz ove oblasti sproveden je u Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini, a naročito u Hrvatskoj, uglavnom fokusirajući se na determinisanje motiva i stavova potrošača prema organskoj hrani i otkrivanje socio-demografskog profila potrošača (Štefanić, Štefanić & Haas, 2001; Radman 2005; Zanolli & Jukić, 2005; Renko & Bošnjak, 2009; Kuhar & Juvancic, 2010; Cerjak, Mesić, Kopic, Kovačić, & Markovina, 2010; Brčić-Stipčević & Petljak, 2011; Vlahović, Puškarić & Jeločnik, 2011; Nikolić, Uzunović & Spaho, 2014; Vehapi & Dolićanin 2016a; Grubor & Djokić, 2016). Vrlo mali broj studija bavio se istraživanjem proizvođača organske hrane, dok opsežnijih istraživanja usmerenih na komparativnu analizu Zapadno-balkanskih zemalja u pogledu zakonodavnog i institucionalnog okvira skoro i da nije bilo (Renko 2009; Vehapi & Dolićanin 2016b; Simić, 2016a; Reine, Al-Bitar & Pugliese, 2014). Stoga je ovo pokušaj da se sintezom rezultata relevantnih istraživanja pruži kompletna i aktuelna slika o stvarnom funkcionisanju tržišta organske hrane u regionu Zapadnog Balkana, ukaže na razlike i sličnosti obuhvaćenih nacionalnih tržišta, te pomoćne proizvođačima u kreiranju odgovarajuće marketing strategije. Kao osnovni izvor podataka za analizu u ovom radu poslužila je baza podataka Instituta za istraživanje organske poljoprivrede (FiBL) i Međunarodne federacije pokreta za organsku poljoprivredu

(IFOAM). Prilikom analize zakonodavnog i institucionalnog okvira korišćeni su dostupni podaci u obliku nacionalnih akcionih planova, zakona i pravilnika u oblasti organske proizvodnje, kao i podaci aktuelnih međunarodnih dokumenata poput Uredbe Saveta (EZ) br. 834/2007 o organskoj proizvodnji i označavanju organskih proizvoda.

1. KONCEPTUALNI OKVIR

Razlike u potrošnji organske hrane između pojedinih zemalja/regiona mogu se pripisati delovanju tržišnih i političko-pravnih faktora (slika 1). Institucionalne intervencije u formi stvaranja pravne osnove za proizvodnju i marketing organske hrane, različiti oblici direktnih i indirektnih subvencija, kao i nezavisna kontrola, sertifikacija i obeležavanje odigrali su ključnu ulogu u stvaranju i razvoju tržišta organske hrane. S druge strane, tržišni faktori uobičajeno se mogu podeliti u dve grupe: faktori na strani ponude i faktori na strani tražnje. Kad je reč o faktorima na strani tražnji, dubljim razumevanjem motiva, stavova i preferencija potrošača, kao i njihovog socio-demografskog profila moguće je kroz adekvatan marketing pristup obezbediti veću potrošnju organske hrane po stanovniku. Prirodni potencijal, proizvodni i prerađivački kapaciteti, kao i kanali marketinga, predstavljaju glavne faktore od kojih zavisi razvoj ponude organske hrane. Svi navedeni faktori, kako političko-pravni tako i tržišni, čine model na osnovu kojeg je moguće objasniti razlike u razvijenosti nacionalnih/regionalnih tržišta organske hrane. Polazeći od ovog modela, autor je u nastavku rada pokušao dati odgovor na sledeća istraživačka pitanja:

- Da li postoje razlike među zemljama Zapadnog Balkana u pogledu stupnja razvijenosti tržišta organske hrane?
- U kojoj meri se razlikuje ponašanje potrošača na nacionalnim tržištima organske hrane u regionu Zapadnog Balkana? Da li potrošači imaju različite preferencije, motive i prepreke za kupovinu organske hrane? Da li je moguće identifikovati zajednički socio-demografski profil potrošača organske hrane u regionu?
- Da li se tržišta organske hrane Zapadno-balkanskih zemalja međusobno razlikuju u pogledu delovanja pravno-političkih faktora i kako potencijalne razlike utiču na razvoj njihovih nacionalnih tržišta?

SLIKA 1. Determinante potrošnje organske hrane

IZVOR: Prilagođeno prema: Thøgersen, 2010, p. 176

2. KARAKTERISTIKE PONUDE ORGANSKE HRANE

Među zemljama u regionu organska proizvodnja je najzastupljenija u Sloveniji i Hrvatskoj gde zemljište pod organskom proizvodnjom učestvuje u ukupnom poljoprivrednom zemljištu sa 9%, odnosno 6%, što je na nivou EU, a za Sloveniju i iznad tog proseka. Ako se uzmu u obzir i površine za prikupljanje divljeg jagodastog voća, pečuraka i lekovitog bilja, onda najvećim potencijalom raspolažu Makedonija i Albanija. Međutim, Albanija uz Bosnu i Hercegovinu (BiH) ima najmanje površina pod organskom proizvodnjom čije je učešće u ukupnom poljoprivrednom zemljištu manje od 0.1%. Daleko ispod evropskog proseka i proseka EU su i Makedonija, Crna Gora i Srbija (tabela 1). Ono što bi trebalo biti ohrabrujuće za Srbiju i BiH jeste činjenica da su ove dve zemlje ostvarile najveći rast organskog poljoprivrednog zemljišta u Evropi tokom 2015. godine (60-63%) (Willer & Lernoud, 2017).

Kada je u pitanju broj aktera uključenih u organski prehrambeni sektor, sve zemlje Zapadnog Balkana zaostaju za prosekom EU. Najveći broj proizvođača i prerađivača organske hrane imaju Slovenija i Hrvatska, dok je najmanje ovih aktera prisutno na tržištima Albanije i BiH (tabela 1). Indikatori proizvodnog kapaciteta pokazuju da Hrvatska i Slovenija bolje koriste prirodni potencijal za proizvodnju organske hrane u odnosu na ostale zemlje u regionu, a na šta je svakako uticalo ranije uključivanje ovih zemalja u proces evropskih integracija.

Prema raspoloživim podacima Slovenija i Hrvatska pokazuju slične karakteristike u pogledu strukture biljne organske proizvodnje koje se manifestuju u pretežnoj zastupljenosti bilja koje se ubira zeleno i žitarica. Srbija i Makedonija takođe imaju izrazito sličnu strukturu biljne organske proizvodnje koju najvećim delom čine žitarice i voće umerenog klimatskog pojasa. Žitarice predstavljaju dominantnu kulturu uzgajanu u sistemu organske proizvodnje i na prostoru BiH.

TABELA 1. Inikatori proizvodnog potencijala zemalja Zapadnog Balkana i Evrope (EU) u celini, 2016.

Zemlje/ grupa zemalja	Organsko zemljište (ha)	Udeo organskog zemljišta (%)	Površine za prikupljenje divljih plodova (ha)	Ukupno organsko zemljište (ha)	Proizvo- đači	Preradi- vači	Uvoznici	Izvoznici
Albanija	662	0.06	467,783	468,445	51	22	4	25
BiH	992	0.05	69,310	70,302	45	17	-	13
Crna Gora	3,470	1.5	143,410	146,880	280	12	-	-
Makedonija	3,245	0.3	556,600	559,845	509	17	-	6
Slovenija	43,579	9.0	13,238	56,817	3,513	310	14	-
Srbija	14,358	0.4	1,550	15,908	286	44	39	8
Hrvatska	93,593	6.0	8	93,601	3,546	312	8	6
EU	12,047,878	6.7	14,313,300	26,361,178	295,123	62,652	3,968	2,050
Evropa	13,509,146	2.7	16,665,097	30,174,243	373,240	65,889	4,657	2,235

IZVOR: FiBL, 2018

U Albaniji su najzastupljenije masline i lekovito i aromatično bilje, dok se u Crnoj Gori najviše organskih površina nalazi pod tropskim i sutropskim voćem, groždem i maslinama (tabela 2)

Jedan od važnih faktora na strani ponude koji doprinosi snažnom rastu tržišta organske hrane u Evropi je razvoj efikasnih kanala marketinga. U zemljama članicama EU, organski prehrambeni proizvodi uglavnom se prodaju preko tradicionalnih kanala, odnosno dostupni su u supermarketima. Maloprodajni objekti opšteg tipa postali su kanali marketinga sa najvećim učešćem u strukturi distributivnog miksa. Ovaj trend snažne zavisnosti od supermarketa proširio se i na

zemlje Zapadnog Balkana, pre svega Hrvatsku, Sloveniju i Srbiju, uz postepeno smanjenje značaja specijalizovanih prodavnica. Ipak, tržišta poput Francuske, Italije i Nemačke, predstavljaju dobre primere zemalja sa snažnim tržišnim rastom u kojima specijalizovane prodavnice imaju značajnu ulogu (grafikon 1).

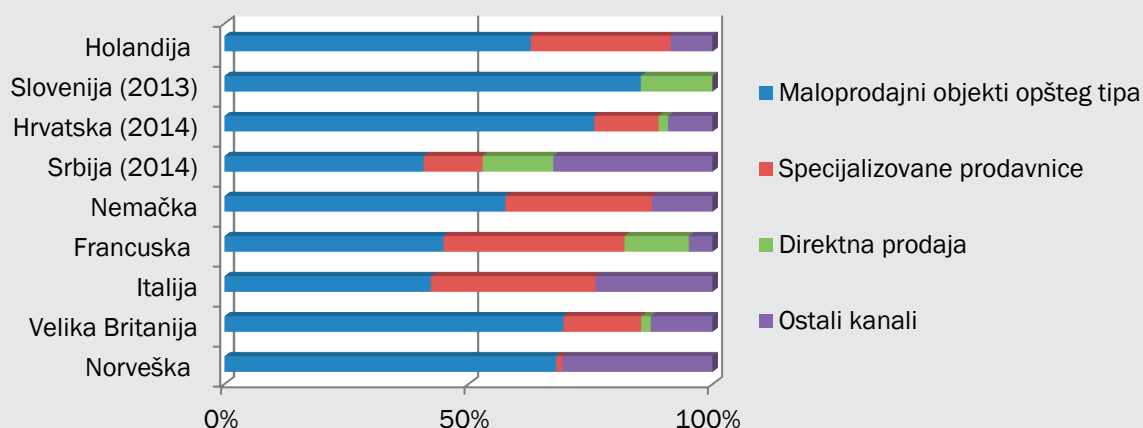
3. KARAKTERISTIKE TRAJNJE ORGANSKE HRANE

Najveća tržišta organske hrane u regionu su Hrvatska, Slovenija i Srbija, koja zajedno doprinose sa više od 90% ostvarene vrednosti prodaje na prostoru Zapad-

TABELA 2. Pet najzastupljenijih organskih useva u zemljama Zapadnog Balkana, 2014.

Hrvatska	Slovenija	Srbija	Makedonija (2013)	BiH (2013)	Crna Gora	Albanija
Bilje koje se ubira zeleno (10,203ha)	Bilje koje se ubira zeleno (2,295ha)	Žitarice (2,828ha)	Žitarice (1,550ha)	Žitarice (191ha)	Tropsko i sutropsko voće (3ha)	Masline (198ha)
Žitarice (8,776ha)	Žitarice (1,734)	Voće (1,397ha)	Voće (154ha)	Bobičasto voće (39ha)	Grožđe (3ha)	Lekovito i aromatično bilje (175ha)
Uljano seme (4,624ha)	Grožđe (422ha)	Bilje koje se ubira zeleno (1,205ha)	Uljano seme (76ha)	Povrće (31ha)	Masline (2ha)	Voće (123ha)
Lekovito i aromatično bilje (2,876ha)	Uljano seme (260ha)	Uljano seme (1,200ha)	Povrće (66ha)	Voće (9ha)	-	Grožđe (14ha)
Orašasti plodovi (2,259ha)	Masline (226ha)	Bobičasto voće (622ha)	Orašasti plodovi (60ha)	Grožđe (8ha)	-	Povrće (3ha)

IZVOR: IFOAM, 2016

GRAFIKON 1. Marketing kanali organske hrane u odabranim evropskim zemljama, 2016.

IZVOR: Willer & Lernoud, 2018; Vehapi & Dolićanin, 2016b.

nog Balkana. Pouzdan pokazatelj razvijenosti tržišta jeste godišnja potrošnja organske hrane po stanovniku. U tom pogledu, Slovenija i Hrvatska se mogu smatrati regionalnim liderima sa godišnjom potrošnjom organske hrane po stanovniku većom od 20 evra. Međutim, to je više nego dvostruko manje u odnosu na potrošače EU koji u proseku za kupovinu organske hrane godišnje izdvoje 60 evra. Još jedan od indikatora koji pokazuje da su Slovenija i Hrvatska najrazvijenija tržišta u okruženju jeste stopa rasta tržišta. Hrvatska je 2011. godine ostvarila godišnju stopu rasta tržišta organske hrane od čak 20.3%, dok je Slovenija dve godine kasnije, takođe, zabeležila dvocifrenu stopu rasta od oko 10%. I pored dinamičnog rasta, na ovim tržištima je još mali udeo organskih u odnosu na ostale prehrambene proizvode, i iznosi od 1.8-2.2%. Glavni izvoznik organske hrane u regionu je Srbija koja je tokom 2016. godine ostvarila izvoz u vrednosti od 19 miliona evra (tabela 3). Prema Simić (2016a), najveća

izvozna tržišta za Srbiju su EU (70.4%) i SAD (21.8%), na koje otpada oko 92% ukupne vrednosti izvoza proizvođača iz Srbije.

3.1. Ponašanje potrošača

S obzirom da je organska hrana relativno nov proizvod potrebno je bolje razumeti različite motive, percepcije i stavove potrošača u vezi sa ovom vrstom proizvoda i njihovom potrošnjom. Mali broj potrošača u Srbiji i Hrvatskoj je upoznat sa pravilnom definicijom organske hrane, uz istovremeno prisustvo značajnog broja potrošača na tržištu Srbije koji nisu u stanju da prepoznaju nacionalnu oznaku organskih proizvoda (Renko & Bošnjak, 2009; Brčić-Stipčević & Petljak, 2011; Vehapi & Dolićanin, 2016a). Nizak nivo znanja i svesti o organskoj proizvodnji i njenim proizvodima nepovoljno utiču na kupovinu organske hrane. Podaci u tabeli 4 ukazuju da je na tržištu Srbije i Makedonije prisutan visok procenat potrošača koji retko kupuju ili

TABELA 3. Indikatori razvijenosti pojedinačnih tržišta Zapadnog Balkana i Evrope (EU) u celini, 2016.

Zemlje/grupe zemalja	Maloprodajna vrednost (milijon €)	Per-capita potrošnja (€)	Udeo organske hrane (%)	Stopa rasta prodaje (%)	Izvoz (milijon €)
BiH	0.4	0.1	-	-	2
Hrvatska	99 (2014)	24 (2014)	2.2 (2014)	20.3 (2010-11)	3 (2011)
Crna Gora	0.1	0.2	-	-	-
Srbija	35 (2012)	4.4 (2012)	-	-	19
Slovenija	49 (2013)	27 (2013)	1.8 (2013)	10 (2012-13)	0
EU	30,682	60	-	12.0	-
Evropa	33,526	40	-	11.4	-

IZVOR: FiBL, 2018

TABELA 4. Frekvencija kupovine organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana i Francuskoj, u (%)

Zemlja	Jednom dnevno	Jednom nedeljno	Jednom mesečno	Retko ili nikada
Srbija	24.1	25.4	12.3	37.3
Makedonija	26.5	19.7	8.7	44.8
Crna Gora	36.9	28	14	19.5
BiH	44	34.3	10.2	10.9
Hrvatska	31.1	26.4	12.2	27.7
Slovenija	32.9	33.4	15.5	16.7
Francuska (2014)	10	27	28	34

IZVOR: Sekovska, Vlahović & Bunevski, 2013, p. 240; Willer and Lernoud, 2017, p. 141.

nisu nikada kupili organsku hranu. Prema istim podacima, veći interes za kupovinu organskih proizvoda je zabeležen u Hrvatskoj i Sloveniji, dok je izrazito visoka frekvencija kupovine organskih proizvoda u BiH i Crnoj Gori diskutabilna. U ovim zemljama može se postaviti pitanje da li potrošači znaju šta su organski proizvodi i da li ih mogu prepoznati u masi drugih prehrambenih proizvoda. Jovanović, Joksimović, Kaščelan i Despotović (2016) u svojoj studiji otkrivaju da većina anketiranih potrošača u Crnoj Gori veruje da su organski proizvodi genetski modifikovani, dok BiH nema nacionalnu oznaku za organske proizvode što utiče na pravilno obeležavanje a time i prepoznavanje organskih proizvoda. Da prikazani podaci u tabeli 4 ne odražavaju realno stanje na tržištu većine Zapadno-balkanskih zemalja postaje jasno ako ih uporedimo sa rezultatima dobijenim na tržištu Francuske. U Francuskoj samo 37% potrošača redovno kupuje organsku hranu (dnevno i nedeljno), pri čemu je na ovom tržištu višestruko veća potrošnja organske hrane po glavi stanovnika (83 evra) u odnosu na tržišta Zapadno-balkanskih zemalja.

Potrošači u Srbiji, Hrvatskoj i Sloveniji, izdvajaju brigu za zdravlje kao najvažniji motiv za kupovinu organske hrane (Kuhar & Juvancic, 2010; Cerjak et al., 2010; Vlahović et al., 2011; Vehapi, 2015). Potrošači u BiH izjavljuju da je vraćanje prirodi i zdravstvena bezbednost organskih proizvoda u poređenju sa ostalom hranom najvažniji motiv za kupovinu. Jedan od važnih motiva za kupovinu organske hrane u Hrvatskoj i Sloveniji je dobrobit životinja, dok za potrošače u BiH isti motiv ima marginalnu važnost (Cerjak et al., 2010). Potrošnja kako organske, tako i tradicionalne hrane, u BiH je determinisana zajedničkim stilom života koji se ogleda u verovanju potrošača da je hrana osnov njihovog zdravlja, dok pripremanje hrane predstavlja važan segment njihovog porodičnog života (Nikolić et al., 2014). Glavni razlozi zbog kojih potrošači u Srbiji i Hrvatskoj ne kupuju organsku

hranu je visoka cena (Brčić-Stipčević & Petljak, 2011; Vlahović et al., 2011; Vehapi, 2015). Na istim tržištima je istražena i spremnost potrošača da plate višu cenu za organsku hranu u poređenju sa konvencionalnom (Stefanić et al., 2001; Radman, 2005; Vehapi, 2015). Rezultati sprovedenih istraživanja pokazuju da je najveći broj potrošača u Hrvatskoj i Srbiji spreman da plati do 20% višu cenu za različite kategorije organske hrane, kao i organsku hranu generalno. Cenovna osetljivost dolazi do izražaja i na tržištu Crne Gore gde većina potrošača (81.6%) nije spremna da plati visoku cenu za organski proizvedene proizvode (Jovanović et al., 2016). To znači da kupovne namere potrošača Zapadnog Balkana imaju tendenciju da fluktuiraju, odnosno opadaju kako cena organske hrane raste.

Većina istraživanja pokazuje da potrošači u ovom regionu najčešće kupuju organsko voće i povrće (Stefanić et al., 2001; Radman, 2005; Cerjak et al., 2010; Vlahović et al., 2011; Vehapi & Dolićanin, 2016a). Pored njih, veoma tražene kategorije organskih prehrambenih proizvoda na hrvatskom tržištu su hleb i proizvodi od žitarica, dok se u Srbiji ističu mleko i mlečni proizvodi i med (Renko, 2009; Vehapi & Dolićanin, 2016a). Kada je reč o najčešćem mestu kupovine organske hrane, rezultati se razlikuju u zavisnosti od zemlje ali i veremenskog perioda. Naime, ranija istraživanja sprovedena u Hrvatskoj i Srbiji pokazuju da najveći broj potrošača kupuje organsku hranu u specijalizovanim prodavnicama i na lokalnim pijacama (Zanoli & Jukic, 2005; Radman, 2005). Nasuprot tome, novija istraživanja pokazuju da su supermarketi i hipermarketi dominantna mesta kupovine (Renko, 2009; Vehapi & Dolićanin, 2016a). Stoga, ovo upućuje na zaključak da se značaj supermarketa i hipermarketa kao kanala marketinga organske hrane povećava.

Socio-demografski faktori takođe utiču na stavove potrošača i njihovu spremnost da kupuju organsku hranu (Aryal, Chaundhary, Pandit & Sharm, 2009). U Hrvatskoj je utvrđeno da žene, zatim osobe višeg

nivoa obrazovanja, pojedinci sa većim mesečnim dohotkom (ličnim i porodičnim), kao i stanovnici urbanih predela, češće kupuju organsku hranu (Radman, 2005; Brčić-Stipčević & Petljak, 2011). U Makedoniji veći interes za kupovinu organske hrane pokazuju potrošači starosti 29-50 godina, kao i potrošači višeg nivoa obrazovanja i većih mesečnih primanja (Sekovska et al., 2013). Kupovina organskih proizvoda u Sloveniji je pod snažnim uticajem dohotka potrošača (Kuhar & Juvancic, 2010). Potrošači organske hrane (organskog jogurta) na tržištu Srbije su pretežno žene, zaposlena lica i udate/oženjene osobe koje imaju decu (Grubor & Đokić, 2016). U istoj zemlji je takođe utvrđeno da pojedinci sa većim dohotkom, višom školskom spremom i određenih zanimanja (zdravstvo, obrazovanje..), češće kupuju organsku hranu (Vehapi & Dolićanin, 2016a). U Albaniji nivo edukacije je jedan od najvažnijih faktora koji utiču na spremnost potrošača da kupe meso organskog porekla (Lashi, Kapaj & Keco, 2017). Dakle, pri analizi socio-demografskih faktora identifikovan je zajednički profil potrošača organske hrane u zemljama Zapadnog Balkana koji se ogleda u tome da su to osobe sa većim mesečnim dohotkom i višim nivoom obrazovanja.

4. POLITIČKO-PRAVNI FAKTORI

Nacionalna zakonska regulativa koja reguliše organsku proizvodnju na snazi je u skoro svim zemljama Zapadnog Balkana. Izuzetak je BiH gde je kompletiranje zakonodavnog okvira otežano zbog fragmentiranog institucionalnog sistema. U Republici Srpskoj prvi zakon kojim je bila regulisana organska proizvodnja donet je 2004. godine, odnosno 2013. godine kada je usvojen nov zakon. Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) usvojila je zakon o organskoj proizvodnji krajem 2016. godine sa ciljem da uspostavi sistem nadzora i kontrole organske proizvodnje. Međutim, još uvek nedostaju podzakonska akta koja regulišu način proizvodnje, distribucije i plasmana organskih proizvoda u FBiH, te se zbog toga organska proizvodnja u BiH ne implementira kao što to predviđaju mere evropske regulative. Osim toga, Brčko distrikt nema zakonsku regulativu koja reguliše organsku proizvodnju, pa zbog toga ona nije usklađena sa zahtevima EU (COPS, 2018). Za razliku od BiH, Slovenija i Hrvatska su gotovo dve decenije ranije počele sa uvođenjem standarda organske proizvodnje i uspostavljanjem regulative u ovoj oblasti. U Sloveniji je prve standarde organske poljoprivrede dalo Ministarstvo poljoprivrede, hrane i šumarstva u „Preporukama za ekološ-

ku poljoprivredu“ 1997. godine, dok su standardi EU uvedeni u slovenačko zakonodavstvo u 2001. godini (Kozorog & Bartulović, 2014, pp. 84-86). U Hrvatskoj je organska proizvodnja zakonski regulisana 2001. godine kada je donet prvi zakon o ekološkoj proizvodnji poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, a nov zakon je donet devet godina kasnije (tabela 5).

Referentna tačka za sve zemlje kandidate i potencijalne kandidate za pridruživanje EU je Uredba Saveta (EZ) br. 834/2007 o organskoj proizvodnji i obeležavanju organskih proizvoda koja je od januara 2009. godine poništila predhodnu Uredbu Saveta (EEZ) br. 2092/91. Nova regulativa donela je i novi logo EU čije je korišćenje postalo obavezno, od 2010. godine, na svim prethodno upakovanim organskim prehrambenim proizvodima, koji su proizvedeni u bilo kojoj od zemalja članica EU, te zadovoljavaju potrebne standarde. Korišćenje loga je opciono za uvozne proizvode i one koji nisu upakovani u EU. Upotreba novog loga EU ograničena je samo na one proizvode koji sadrže najmanje 95% organskih sastojaka poljoprivrednog porekla (EC, 2007). Uz logo EU dozvoljena je istovremena upotreba nacionalnih ili privatnih logotipa (tabela 6).

Slovenija i Hrvatska kao punopravne članice EU sprovele su Uredbu Saveta (EZ) br. 834/2007 u 2007. godini, odnosno u 2013. godini. I ostale zemlje Zapadnog Balkana su već započele proces harmonizacije nacionalnih zakona o organskoj proizvodnji sa Uredbom Saveta (EZ) br. 834/2007 i Uredbom Komisije (EZ) br. 889/2008. Srbija i Makedonija su izuzetno napredovale u tom procesu. U Srbiji je nov zakon o organskoj proizvodnji usvojen 2010. godine, a u Makedoniji 2009. godine (tabela 5). Aktuelni zakon o organskoj proizvodnji koji je na snazi u Srbiji ne sadrži odredbe regulativa EU koje se odnose na organsko vino i kontrolni sistem za organsku proizvodnju. Usaglašavanje nacionalnog zakonodavstva sa aktuelnim propisima EU u oblasti organske proizvodnje je bitno iz dva razloga: prvi se odnosi na perspektivu njihovog predstojećeg pristupanja EU, a drugi je sadržan u činjenici da je EU glavno ciljno tržište za izvoznike.

Slabi ili delimično implementirani zakonodavni okviri u pojedinim zemljama Zapadnog Balkana reflektuju se i na propise o označavanju organskih proizvoda koji su izuzetno važni za garantovanje potpune informisanosti, jasnoće i transparentnosti za potrošače. Na regionalnom nivou situacija je veoma heterogena: Srbija, Makedonija, Hrvatska, Crna Gora i Slovenija imaju nacionalne logotipe, dok se u Albaniji i BiH koriste logotipi lokalnih sertifikacionih tela (tabela 5). Slovenija i Hrvatska kao članice EU su u obavezi da na

TABELA 5. Legislativa i institucionalni okvir

	Kandidati i potencijalni kandidati za pridruživanje EU					Članice EU	
	Albanija	BiH	Makedonija	Crna Gora	Srbija	Hrvatska	Slovenija
Nacionalno zakonodavstvo o organskoj proizvodnji	2004. (revidirano 2016.)	RS: 2004. (revidirano 2013.) FBiH: 2016.	2004. (revidirano 2009.)	2004. (pod revizijom)	2006. (revidirano 2010.)	2001. (revidirano 2010.)	2000.* (revidirano 2008.) 2001. Pravilnik*
EU regulative						Nakon ulaska u EU	
	-	-	-	-	-	2013. Uredba Saveta (EZ) br. 834/2007	2007. Uredba Saveta (EZ) br. 834/2007 2008. Uredba komisije (EZ) br. 889/2008
Primena zakonodavstva	Delimična	Delimična	Da	Da	Da	Da	Da
Nacionalni akcioni plan	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Nacionalni logo	Ne (logo „Albinspekt“)	Ne (logo „Organska kontrola“)	Da	Da	Da	Da	Da
							
Specifične subvencije	Minimum	Minimum	Da	Da	Da-rastuće	Da – za konverziju, održavanje	Da – za konverziju i održavanje
Sertifikacione agencije	3 (2011)	2 (2014)*	2 (2014)	1	5	11	4 (2017)
Promocija	Da	RS: Ne FBiH: Da	Da	Da	Da	Da	Da

* Zakon o poljoprivredi

** Pravilnik o organskoj proizvodnji i preradi poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda

*** Još dve strane sertifikacijske kuće pružaju usluge sertifikacije: švedski KRAV i švajcarski IMO

IZVOR: Prilagođeno prema: Reine, Al-Bitar & Pugliese, 2014; Vittuari, 2011.

svoje proizvode stavljaju jedinstveni logo EU. U Hrvatskoj je ispravno označen onaj proizvod na kome se nalazi oznaka „Ekoproizvod“ i logo EU (Mešić, Pajač-Živković, Židovec, Krasnić, & Čajkulić, 2016). Ispod loga EU navodi se kodni broj kontrolnog tela. U Republici Hrvatskoj kodni broj je sledeći (MPRH, 2016): HR-EKO-00, pri čemu je: (1) „HR“ oznaka Republike Hrvatske; (2) „EKO“ izraz koji uspostavlja vezu sa organskim (ekološkim) postupkom proizvodnje; i (3) „00“ kodni referentni broj. Zajedno sa kodnim brojem potrebno je navesti i mesto uzgoja poljoprivredne sirovine na sledeći način (EC, 2007):

- „Uzgojeno u EU“ – ako je poljoprivredna sirovina uzgojena u EU;

- „Uzgojeno izvan EU“ – ako je poljoprivredna sirovina uzgojena u trećim zemljama;
- „Uzgojeno u/izvan EU“ – ako je deo poljoprivrednih sirovina uzgojen u Zajednici, a deo u trećim zemljama.¹

U Republici Srbiji, proizvod koji je proizveden u skladu sa standardima organske proizvodnje i u skladu sa zakonskom regulativom, obeležava se oznakom „Organski proizvod“, nacionalnim znakom i kodom/logom ovlašćenje kontrolne organizacije koja je izvrši-

¹ U slučajevima u kojim su sve poljoprivredne sirovine od kojih se sastoji proizvod uzgojene u jednoj zemlji, gore pomenuta oznaka „u EU“ ili „izvan EU“ može se zameniti ili dopuniti nazivom te zemlje.

TABELA 6. Zahtevi za označavanje organskih proizvoda namenjenih maloprodaji u EU

Oficijelni logo	
Detalji dizajna	Definisani u Regulativi (EZ) br. 271/10
Obavezno	Za organsku hranu proizvedenu unutar EU, korišćenje oznake je obavezno
Opciono	Za organsku hranu proizvedenu izvan EU, korišćenje oznake je dobrovoljno
Nije dozvoljeno	• Za proizvode u konverziji • Za proizvode koji se mogu odnositi na organske samo u listi sastojaka • Za vino „proizvedeno od organskog grožđa“
Nacionalni, sertifikacioni i drugi privatni logotipi	Dozvoljeno
Identifikacija sertifikatora	Mora biti naveden broj koda sertifikatora
Ostale obavezne informacije	• Kompanija koja je odgovorna za plasiranje proizvoda na tržište mora biti identifikovana • Termin „organski“ (ili drugi termini na odgovarajućem jeziku) • Oznaka porekla

IZVOR: Angelovski, 2011

la sertifikaciju tog proizvoda (MPŠVRS, 2010). Oznaka „Organski proizvod“ odnosno „Proizvod organske poljoprivrede“, nacionalni logo i kod sertifikacionog tela, predstavljaju osnovne zahteve i za označavanje organskih proizvoda u Makedoniji i Crnoj Gori (Angelovski, 2011). Ukoliko se na proizvodu nalaze samo prefiksi „Bio“, „Eko“ ili „Organsko“, znači da se ne radi o sertifikovanom organskom proizvodu. Mnogi prefiksi koji se koriste da opišu prehrambene proizvode su nejasni potrošačima i ostavljaju prostor za zloupotrebu od strane proizvođača.

Situacija je slična u pogledu izrade strategije organskog sektora, s tim da BiH još uvek pokazuje naglašene institucionalne slabosti. Osim BiH, sve ostale zemlje u regionu usvojile su akcionalne planove koji su omogućili afirmaciju organske poljoprivrede i determinisanje razvoja specifičnih mera finansijske podrške proizvođačima organske hrane. Međutim, subvencije su limitirane kako u apsolutnom iznosu, tako i u pogledu njihovog učešća u poljoprivrednom budžetu. Najzastupljenija forma podrške proizvođačima organske hrane u regionu jeste pokrivanje dela troškova sertifikacije i plaćanja po jedinici površine i grlu stoke/košnice. Šema subvencija koja je u Albaniji uvedena 2008. godine i nastavljena u 2009. godini, podrazumevala je pokrivanje 50% troškova sertifikacije, ali ne više od: a) 45€ (u 2008.), odnosno 150€ (u 2009.), za domaću proizvodnju i b) 500€ za izvoz. Međutim, nedostatak strukture za alokaciju subvencija, nejasna i komplikovana procedura, kao i mali iznos po farmi, značajno su umanjili efikasnost ovih mera. Zato se već

2010. godine prešlo na nov način pružanja finansijske podrške organskim proizvođačima u Albaniji koji je podrazumevao plaćanje fiksnog iznosa po farmi, i iznosio je 375€ u 2010. godini, odnosno 500€ po farmi u 2011. godini (Bernet & Kazazi, 2011). U Crnoj Gori, do 2009. godine, podrška je davana proizvođačima za prilagođavanje tehnologije zahtevima organske proizvodnje (do 3.000€), za troškove sertifikacije (do 50% ukupne vrednosti projekta) i za jačanje kapaciteta za razvoj organske poljoprivrede, edukaciju i promociju. Od 2009. godine, podrška za organsku poljoprivredu ima oblik direktnog plaćanja po hektaru ili po uslovnom grlu stoke/košnice i iznosi: (1) za ratarske kulture i uzgoj lekovitog bilja 150 €/ha, (2) za povrće, višegodišnje zasade i semenke i sadni materijal 250 €/ha, (3) po uslovnom grlu stoke 50 €, (4) po jedinki živine 2 €, i (5) po košnici 30 € (MPRRCG, 2012). I u Srbiji su direktna plaćanja po hektaru i po uslovnom grlu stoke/košnice predstavljala dominantan vid podrške domaćim proizvođačima organske hrane (tabela 7). Ono što je karakteristično za Srbiju jeste činjenica da podsticaji za organsku proizvodnju beleže rastući trend. U 2018. godini, sredstva namenjena organskoj proizvodnji iznose 110 miliona dinara, što je za 20 miliona dinara više u odnosu na 2017. godinu, od čega za (MPŠVRS, 2018):

- organsku biljnu proizvodnju u iznosu od 40,000,000 dinara (6,800 dinara po ha), i
- organsku stočarsku proizvodnju u iznosu od 70,000,000 dinara.

TABELA 7. Mere za podršku razvoju organske proizvodnje u Srbiji tokom godina

Tip podrške	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pokrivanje troškova kontrole i sertifikacije											
Plaćanja po jedinici površine (ha)											
Plaćanje po grlu stoke/košnice											
Plaćanja za proizvodnju reproduktivnog materijala											
Promocija, osnivanje, demo-farmi, edukacija											

IZVOR: Simić, 2016b, p. 16

TABELA 8. Finansijska podrška za prelazak na organsku proizvodnju i održavanje metoda organske proizvodnje u Sloveniji i Hrvatskoj

Zemlja	Tipovi korišćenja zemljišta	Konverzija u organsku proizvodnju (€/ha)	Održavanje metoda organske proizvodnje (€/ha)
Slovenija (2011)	Livade i pašnjaci	213-238	213-238
	Obradivo zemljište	298	298
	Povrće/lekovito bilje	551	551
	Usevi uzgajani u staklenim baštama	488	488
	Višegodišnje kulture, voće i voćnjaci	555	555
	Vinogradi	579	579
	Masline	555	555
Hrvatska (2014)	Ratarske kulture	347,78	289,92
	Višegodišnji zasadi	868,18	723,48
	Povrće	576,94	480,78
	Livade i pašnjaci	309,94	258,28

IZVOR: Sanders, Metze & Schwarz (2011); MPRH (2014)

U Sloveniji i Hrvatskoj predviđena su plaćanja kako za prelazak na metode i prakse organskoj uzgoja, tako i za održavanje organske proizvodnje. Za razliku od Hrvatske koja ima niže stope plaćanja za održavanje organske proizvodnje u odnosu na stope plaćanja za konverziju, Slovenija ima iste stope plaćanja tokom celog perioda konverzije i održavanja organske proizvodnje (tabela 8). Stope plaćanja u Sloveniji i Hrvatskoj su znatno veće u odnosu na druge zemlje Zapadnog Balkana, što se reflektuje na brže širenja organske proizvodnje u ove dve zemlje.

Različite inicijative međunarodne saradnje, uglavnom implementirane uz pomoć stranih nevladinih organizacija, dale su značajan doprinos osnivanju lokalnih kontrolnih i sertifikacionih tela. Stručnu kontrolu i sertifikaciju proizvoda organske poljoprivrede u Makedoniji obavljaju dva akreditovana sertifikaciona

tela „Balkan Biocert“ i „Procert“, pri čemu je „Balkan Biocert“ proizvod internacionalnog partnerstva² (MZŠVRM, 2013). U Crnoj Gori prvo i jedino domaće sertifikaciono telo ovlašćeno od strane Ministarstva poljoprivrednog i ruralnog razvoja je „Monteorganica“, dok u BiH usluge sertifikacije pružaju dve bosansko-hercegovačke kuće „Organska kontrola“ i „BeHaBiocert“ (MPRRCG, 2012; Lazić, Mentov, Vladislavljević, Tanović, & Salčinović, 2014, pp. 66-67). Najveći broj ovlašćenih sertifikacionih tela ima u Hrvatskoj, čak jedanaest, a u Srbiji poslove kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji obavlja pet kontrolnih organizacija (MPRH, 2018; MPŠVRS, 2017) (tabela 5). Ono što je karakteristično za Srbiju jeste grupna sertifikacija koja se pokazala kao uspešan mo-

² FiBL, IMO (Institut for Market Ecology, Switzerland) i Bioselena (Foundation for Organic Agriculture, Bulgaria)

del i čije su prednosti (Simić, 2016b, p. 9): niži troškovi kontrole i sertifikacije, uključivanje u organsku proizvodnju proizvođača koji žive u ruralno nerazvijenim regionima, i pokretanje organske proizvodnje na manjim parcelama. Kada je reč o promociji, vladini i lokalni promotivni naponi uglavnom uključuju podršku za učešće na domaćim i međunarodnim sajmovima. U određenim slučajevima (Makedonija i Slovenija) podrška je, takođe, obezbeđena za produkciju edukativnog i informativnog materijala.

ZAKLJUČAK

Na osnovu analize najvažnijih tržišnih indikatora može se zaključiti da se pojedinačna tržišta Zapadnog Balkana nalaze u različitim stadijumima razvoja. Jedna grupa zemalja koju čine Hrvatska i Slovenija pokazuje brži rast tržišta organske hrane i veću zastupljenost organske proizvodnje, te se može smatrati tržištem u nastajanju. Druga grupa zemalja koju čine Makedonija, Crna Gora, Albanija i BiH karakterišu simptomi nerazvijenog tržišta, dok se Srbija nalazi u fazi tranzicije iz nerazvijenog tržišta u tržište u nastajanju. I pored navedene kategorizacije istraženih tržišta, sektor organske proizvodnje u svim zemljama Zapadnog Balkana suočen je sa mnogim zajedničkim izazovima, koji se moraju prevazići u cilju potpunog iskorišćavanja njegovih potencijala. Najpre, potrebno je povećati procenat poljoprivrednog zemljišta pod organskom proizvodnjom kako bi se povećao obim ponude i posledično izazvao blaži pad cena. Smanjenje cena doprinelo bi privlačenju novih kupaca i pretvaranju povremenih u redovne kupce organske hrane. Značajan faktor koji utiče na frekvenciju kupovine je dostupnost organske hrane u prodajnim objektima gde potrošači obavljaju najveći deo njihovih kupovina. Mada su supermarketi glavni kanali prodaje organske hrane na tržištima Zapadno-balkanskih zemalja, marketing kanale treba proširiti otvaranjem novih prodajnih objekata, pre svega specijalizovanih prodavnica koje imaju značajnu ulogu u razvoju organskog tržišta razvijenih zemalja. U pogledu povećanja ponude organske hrane od suštinskog je značaja da rast ponude odgovara potrebama tržišta. Drugim rečima, državne subvencije ne bi trebalo da budu glavna pokretačka snaga za povećanje organske proizvodnje, već opipljiva tržišna tražnja za organskim proizvodima. Količina i kvalitet ponude mogu se povećati saradnjom i udruživanjem proizvođača, kao i uključivanjem većeg broja prerađivača u organski prehrambeni sektor.

U mnogim karakteristikama nema značajnijih razlika među potrošačima na analiziranim nacionalnim tržištima organske hrane. Budući da mali broj potrošača u regionu zna šta znači pojam „organski“ i kako se obeležavaju organski proizvodi, neophodno je nastaviti edukaciju potrošača o organskoj hrani sa posebnim akcentom na upoznavanje potrošača sa organskim oznakama. Zdravlje se izdvaja kao primarni motiv za kupovinu organske hrane na većini nacionalnih tržišta u regionu Zapadnog Balkana. Stoga je potrebno isticati osobine kao što su „zdravo“ i „bezbedno“ na pakovanju i tokom reklamiranja da bi se razvili pozitivni stavovi prema brendovima i proizvodima. Razlike među potrošačima na posmatranim tržištima javljaju se u pogledu značaja alturističkih motiva, kao što su dobrobit životinja i vraćanje prirodi. Ovi motivi imaju veći značaj na tržištima Slovenije, Hrvatske i BiH u odnosu na ostale zemlje u regionu. Zajednička karakteristika potrošača organske hrane u ovom regionu jeste izražena osetljivost na visoku cenu organskih prehrambenih proizvoda koja ujedno predstavlja i glavnu prepreku za kupovinu ovih proizvoda. To upućuje na potrebu za snažnijim komuniciranjem dodatnih vrednosti organske hrane kako bi se opravdala njena visoka cena. Komuniciranje koristi organske hrane je neophodno sa ciljem da se ona diferencira od konvencionalnih proizvoda. Ono što još povezuje potrošače organske hrane na različitim tržištima zemalja Zapadnog Balkana jeste činjenica da najveći broj njih kupuje organsko voće i povrće, uz prisutnu tendenciju da se najveći broj kupovina organske hrane obavlja u supermarketima. Iz tih razloga, neophodno je da organsko voće i povrće bude više uključeno u redovne supermarketke. Razlike među potrošačima se manifestuju u kupovini ostalih kategorija organske hrane čiji značaj varira na različitim nacionalnim tržištima. Konačno, zajednički socio-demografski profil otkriva da su ciljni segmenti na koje treba usmeriti marketing napor osobe sa višim nivoom obrazovanja i iznad prosečnim dohotkom. Ostali atraktivni tržišni segmenti su: žene, udate/oženjene osobe koje imaju decu, stanovnici urbanih predela, kao i zaposleni pre svega u sektoru zdravstva i obrazovanja.

Osim tržišnih faktora, i političko-pravni faktori doprinose razlikama u stadijumu razvijenosti nacionalnih tržišta na prostoru Zapadnog Balkana. Zemlje poput Slovenije i Hrvatske koje su ranije u odnosu na druge zemlje u regionu uspostavile zakonodavni okvir i adekvatan sistem sertifikacije, doživele su rapidan rast lokalnog tržišta organske hrane. Ostale balkanske zemlje su u procesu harmonizacije njihovog nacional-

nog zakonodavstva sa onim koje je na snazi u EU. U Republici Srbiji pravni okvir je gotovo zaokružen, a Makedonija i Crna Gora se takođe nalaze u naprednoj fazi usaglašavanja nacionalnih zakona sa Uredbom Saveta (EZ) br. 834/2007. Jedino BiH i Albanija pokazuju izvesne slabosti u procesu harmonizacije i implementacije nacionalnog zakonodavstva. U BiH neophodno je uskladiti legislative između nadležnih entitetskih ministarstava kako bi organski proizvodi bili unificirani na celom tržištu BiH, te kako bi bili usklađeni sa EU normama. Tržištu Albanije i BiH, takođe, nedostaje nacionalna organska oznaka koja bi značajno pojednostavila označavanje i olakšala prepoznavanje organskih proizvoda od strane potrošača. Ostale zemlje u regionu dale su značajan doprinos jasnom označavanju organskih proizvoda kroz uvođenje nacionalnih logotipa, pri čemu su Hrvatska i Slovenija u obavezi da organske proizvode označe jedinstvenim logom EU.

Zapadno-balkanske zemlje, a naročito one koje su kandidati i potencijalni kandidati za pridruživanje EU, karakteriše nedovoljna finansijska podrška proizvođačima koji su zainteresovani za organsku

proizvodnju. Stoga treba insistirati na pružanje veće finansijske podrške proizvođačima, kako za konverziju u organsku proizvodnju, tako i za održavanje metoda organske proizvodnje. Pored direktnih plaćanja po hektaru i grlu stoke/košnice, od posebnog značaja su mere za poboljšanje kvaliteta organskih proizvoda, pokrivanje troškova kontrole i sertifikacije, grantovi i druge mere podrške. Sveobuhvatnija i veća podrška organskoj proizvodnji motivisaće veći broj poljoprivrednika da se počnu baviti ovom vrstom proizvodnje. Shodno povećanju broja zainteresovanih proizvođača za organsku proizvodnju potrebno je registrovati nova kontrolna i sertifikaciona tela i insistirati na njihovoj saradnji sa sertifikacionim telima iz Evrope. Za strateško usmeravanje razvoja organske proizvodnje od posebnog značaja su akcioni planovi. Mada su akcioni planovi usvojeni u skoro svim zemljama u regionu, važno je nadzirati implementaciju akcionih planova za razvoj organske proizvodnje i podnositi godišnje izveštaje o njihovoj implementaciji. Jedino se kroz takav pristup može osigurati da organska proizvodnja postane jedan od prioriteta poljoprivrednog i ruralnog razvoja.

Literatura

1. Aryal, K.P., Chaudhary, P., Pandit, S., & Sharma, G. (2009). Consumers' Willingness to Pay for Organic Products: A Case From Kathmandu Valley. *Journal of Agriculture and Environment*, 10, 15-26. doi:10.3126/aej.v10i0.2126
2. Angelovski, G. (2011). *Overview of the provisions for labelling and marketing organic products in the Balkan countries*. Skopje: Macedonian Organic Producers Federation.
3. Bernet, T., & Kazazi, I. (2011). *Organic Agriculture in Albania: Sector Study 2011*. Swiss Coordination Office in Albania (SCO-A) / Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Ministry of Agriculture, Food and Consumer Production of Albania (MoAFCP). Preuzeto 05.01.2019. sa: <http://orgprints.org/22709/1/berner-and-kazazi-2012-sectorstudy2011-albania.pdf>.
4. Brčić-Stipčević, V., & Petljak, K. (2011). Research on organic food purchase in Croatia. *Tržište*, 23 (2), 189-207.
5. Centar za organsku proizvodnju Selenča (COPS). (2018). *Analiza stanja organske poljoprivredne proizvodnje: FBiH, Moldavija i Srbija*. Preuzeto 23.12.2018. sa: <http://www.organiccentar.rs/visegradski-fond/kakva-organska-poljoprivreda-zapadu.html>.
6. Cerjak, M., Mesić, Ž., Kopic, M., Kovačić, D., & Markovina, J. (2010). What Motivates Consumers to Buy Organic Food: Comparison of Croatia, Bosnia Herzegovina, and Slovenia. *Journal of Food Products Marketing*, 16(3), 278-292. doi:10.1080/10454446.2010.484745
7. European Commission (EC). (2007). *Council Regulation (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on Organic Production and Labelling of Organic Products and Repealing Regulation (EEC) No 2092/91*. Brussels: European Committee. Preuzeto 20.12.2018. sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007R0834>.
8. Forschungsinstitut fuer Biologischen Landbau (FiBL). (2018). *Organic World: Global Organic Farming and News. Statistics. FiBL date*. Preuzeto 23.12.2018 sa: <http://www.organic-world.net/statistics/statistics-data-tables.html>.
9. Grubor, A., & Djokic, N. (2016). Organic food consumer profile in the Republic of Serbia. *British Food Journal*, 118(1), 164-182. doi:10.1108/bfj-06-2015-0225
10. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). (2016). *Organic in Europe: Prospects and Developments 2016*. Preuzeto 01.09.2017. sa: http://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu_organic_in_europe_2016.pdf.

11. Jovanović, M., Joksimović, M., Kaščelan, Lj., & Despotović, A. (2016). Consumer Attitudes to Organic Foods: Evidence from Montenegrin Market. *Agriculture and Forestry*, 62(4), 223-234.
12. Kozorog, M., & Bartulović, A. (2014). Taking up organic farming in (pre-)Alpine Slovenia: Contrasting motivations of dairy farmers from less-favoured agricultural areas. *Anthropological Notebooks*, 20 (3), 83-102.
13. Kuhar, A., & Juvancic, L. (2010). What Determines Purchasing Behaviour for Organic and Integrated Fruits and Vegetables?. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 16 (2), 111-122.
14. Lashi, F., Kapaj, I., & Keco, R. (2017). Customer Preference for Consuming Organic Red Meat - Case Study of Albanian Market. *European Journal of Economics and Business Studies*, 7(1), 89-93. doi:10.26417/ejes.v7i1.p89-93
15. Lazić, B., Mentov, A., Vladislavljević, A., Tanović, N., & Salčinović, A. (2014). *Organska proizvodnja u prekograničnom području Republike Srbije i Bosne i Hercegovine: Valjevo, Kolubarski okrug, Sjenica i Sarajevska makroregija*. Beograd: Nova Iskra.
16. Mešić, A., Pajač-Živković, I., Židovec, V., Krasnić, M., & Čajkulić, A. (2016). Ekološka biljna poljoprivredna proizvodnja u Hrvatskoj i njezino označavanje. *Glasilo biljne zaštite*, 16(6), 563-577.
17. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (MPŠVRS). (2010). Zakon o organskoj proizvodnji. *Službeni glasnik RS*, br. 30. Preuzeto 04.01.2019. sa: <http://www.dnrl.minpolj.gov.rs/download/dokumenta/organska.pdf>.
18. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (MPŠVRS). (2018). Uredba o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju u 2018. godini. *Službeni glasnik RS*, br. 18. Preuzeto 07.01.2019. sa: <http://uap.gov.rs/wp-content/uploads/2018/03/Uredba-o-raspodeli-podsticaja-u-poljoprivredi-i-ruralnom-razvoju.pdf>.
19. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (MPŠVRS). (2017). Spisak ovlašćenih kontrolnih organizacija za obavljanje poslova kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji za 2018. godinu. *Službeni glasnik RS*, Službeni glasnik RS, br. 106. Preuzeto 27.12.2018. sa: <http://www.dnrl.minpolj.gov.rs/download/organska/Spisak%20ovlasćenih%20kontrolnih%20organizacija%202018.pdf>.
20. Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske (MPRH). (2016). Pravilnik o ekološkoj poljoprivrednoj proizvodnji. *Narodne novine*, d.d., br. 19 Preuzeto 04.01.2019. sa: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_03_19_571.html.
21. Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske (MPRH). (2014). *Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014.-2020*. Preuzeto 05.01.2019. sa: http://www.mps.hr/ipard/UserDocsImages/Postpristupno%20razdoblje%20%20EAFRD/PRR%202014-2020%20finalna%20ina%C4%8Dica%20HR/PRR%20RH%202014-2020_v1.4_finalna%20ina%C4%8Dica.pdf.
22. Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske (MPRH). (2018). *Popis ovlašćenih kontrolnih tela*. Preuzeto 07.01.2019. sa: <http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivreda/ekoloska/upisnici-i-registri>.
23. Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja Crne Gore (MPRRCG). (2012). *Nacionalni akcioni plan razvoja organske proizvodnje 2012-2017*. Preuzeto 26.12.2018. sa: <https://orgcg.org/wp-content/uploads/2014/06/Nacionalni-Akcioni-Plan-Razvoja-Organke-Proizvodnje-2012-2017.pdf>.
24. Ministerstvo za zemjodelstvo, šumarstvo i vodostopanstvo Republike Makedonije (MZŠVRM). (2013). *Nacionalen plan za organsko proizvodstvo 2013-2020*. Preuzeto 03.01.2019. sa: http://arhiva.mzsv.gov.mk/files/Nacionalen%20Plan%20za%20Organsko%20Proizvodstvo_2013%20-%202020.pdf.
25. Nikolić, A., Uzunović, M., & Spaho, N. (2014). Lifestyle pattern underlying organic and traditional food consumption. *British Food Journal*, 116(11), 1748-1766. doi:10.1108/bfj-02-2014-0085
26. Radman, M. (2005). Consumer consumption and perception of organic products in Croatia. *British Food Journal*, 107(4), 263-273. doi:10.1108/00070700510589530
27. Renko, S., & Bošnjak, K. (2009). Aktuelno stanje i perspektive razvoja tržišta ekološke hrane u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 60 (7-8), 369-395.
28. Reine, B.M., Al-Bitar, L., Pugliese, P., & Belsanti, V. (2014). Policy support for organic agriculture in EU candidate and potential candidate countries. U: S. Meredith & H. Willer (Ur.), *Organic in Europe: Prospects and developments*. (pp. 38-45), Brussels: IFOAM EU Group / FiBL / CIHEAM-IAMB.
29. Sanders, J., Metze, S., & Schwarz, G. (2011). Public policy measures addressing organic farming under the current rural development programmes. U: J. Sanders, M. Stolze, & S. Padel (Ur.), *Use and efficiency of public support measures addressing organic farming*. (pp. 19-27), Braunschweig: Johann Heinrich von Thunen-Institut (vTI) / Federal Research Institute for Rural Areas, Forestry and Fisheries / Institute of Farm Economies.
30. Sekovska, B., Vlahović, B., & Bunevski, G. (2013). Consumption of organic food in Macedonia and Serbia: similarities and differences. U: M. Klopčič, A. Kuipers, & J. Hocquette (Ur.), *Consumer attitudes to food quality products*. (pp. 239-245). Wageningen: Wageningen Academic Publishers. doi:10.3920/978-90-8686-762-2_18

31. Simić, I. (2016a). *Organska poljoprivreda u Srbiji 2017*. Beograd: Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje "Serbia Organica".
32. Simić, I. (2016b). Organska proizvodnja - neiskorišćen potencijal Republike Srbije. U: Nacionalni konvent o EU. (Radna grupa za poglavlja 7,11 i 27). *Knjiga preporuka nacionalnog konventa o EU*, (pp. 9-29), Beograd: Evropski pokret Srbija.
33. Štefanić, I., Štefanić, E., & Haas, R. (2001). What the consumer really wants: organic food market in Croatia. *Die Bodenkultur*, 59 (4), 243-248.
34. Stolze, M., & Lampkin, N. (2009). Policy for organic farming: Rationale and concepts. *Food Policy*, 34(3), 237-244. doi:10.1016/j.foodpol.2009.03.005
35. Thøgersen, J. (2010). Country Differences in Sustainable Consumption: The Case of Organic Food. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 171-185. doi:10.1177/0276146710361926
36. Vehapi, S. (2015). A Study of the Consumer Motives which Influence the Purchase of Organic Food in Serbia. *Economic Themes*, 53(1), 102-118. doi:10.1515/ethemes-2015-0007
37. Vehapi, S., & Dolićanin, E. (2016a). Consumers behavior on organic food: Evidence from the Republic of Serbia. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(3), 871-889. doi:10.5937/ekopolj1603871v
38. Vehapi, S., & Dolićanin, E. (2016b). Analysis of marketing instruments used by domestic organic food producers. *Marketing*, 47(1), 29-41. doi:10.5937/markt1601029v
39. Vittuari, M. (2011). *Legislation and sector governance. Osservatorio balcani e caucasa - transeuropa*. Preuzeto 25.12.2018. sa: <https://www.balcanicaucaso.org/eng/Dossiers/Organic-Balkans/Legislation-and-sector-governance-95711>.
40. Vlahović, B., Puškarić, A., & Jeločnik, M. (2011). Consumer attitude to Organic Food Consumption in Serbia. *Petroleum Gas University of Ploiesti Bulletin*, 18 (1), 45-52.
41. Willer, H., & Lernoud, J. (2017). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2017*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
42. Willer, H., & Lernoud, J. (2018). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2018*. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) / Frick / International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
43. Zanol, R., & Jukic, N. (2005). *Marketing study on organic food and other selected special quality products from Croatia*. Preuzeto 03.04.2014. sa: http://www.fao.org/docs/eims/upload/229929/2005_12_doc01.pdf.

Abstract

Determinants of Organic Market Development in the Western Balkans

Semir Vehapi

Organic food market in the Western Balkans is at an early stage of development with prevalent symptoms of a market that is still undeveloped enough. In order to identify the key determinants of a faster development of the West Balkans' market, the paper deals with the analysis of the market factors on one hand and political and legal factors on the other. The market factors consist of two groups: the ones on the side of supply and the others on the side of demand. The analysis' results show that individual markets in this region are found at different stages of development, from undeveloped markets with low growth rates and low organic production, to emerging markets with faster market growth and more organic food producers. The functioning of political and legal factors contributes to the noted differences regarding the stage of market develop-

ment, since organic production is a completely controlled production. Thus, the paper shows comparative analysis of the Western Balkans regarding legislative framework, the financial support system as well as the system of control, certification and labeling of organic products. According to the results of the comparative analysis, those countries that have previously established the appropriate legislative and institutional framework, experience a faster growth of the local organic food market. In addition to the identified differences, individual markets in the Western Balkans region have a number of common characteristics, hence the recommendations for the development of efficient marketing strategies are given in the conclusion.

Key words: organic food market, Western Balkans, organic food consumers, organic legislation

Kontakt:

Semir Vehapi, svehapi@np.ac.rs

Državni univerzitet u Novom Pazaru, Departman za ekonomske nauke
Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar

Potencijali unapređenja promocije i prodaje sjeničkog sira

Jelena Filipović

Apstrakt: Cilj ove studije je utvrđivanje mogućnosti za povećanje prodaje i prepoznatljivosti sjeničkog sira na domaćem i međunarodnom tržištu. Polazeći od pregleda skromnih promotivnih aktivnosti koji su do sada sprovedeni u ovom domenu, u radu se analiziraju primeri razvoja brendova sira u regionu i na razvijenim evropskim tržištima. Komparativnom analizom utvrđeno je da ostali instrumenti marketing miksa (proizvod, pristupačnost na mestima prodaje i cenovna politika) značajno određuju mogućnosti povećanja prodaje. Efikasnijim marketinškim komunikacijama neophodno je stvoriti svest kod potrošača o brendu sjeničkog sira i marketinški ga pozicionirati kao premijum proizvod. Onlajn komunikacije, zanimljivi narativi, fleksibilnije i estetičnije pakovanje, kao i organizovanja promocija na inostranim tržištima prepoznati su kao najvažniji aspekti u procesu prilagođavanja sjeničkog sira zahtevima tržišta.

Ključne reči: *sjenički sir, pozicioniranje, promocija, komparativna analiza*

JEL klasifikacija: M39

1. UVOD

Evropsko tržište karakteriše visoka potrošnja mlečnih proizvoda po glavi stanovnika, uključujući i značajnu konzumaciju sireva. Međutim, značajno je napomenuti i da se ovo tržište već nalazi u fazi zrelosti, imajući u vidu da su u 2017. godini četiri od pet najvećih tržišta mlečnih proizvoda u Zapadnoj Evropi zabeležila pad u prodaji – Italija, Francuska, Španija i Velika Britanija (Euromonitor, 2017). Ovo smanjenje prodaje uglavnom je rezultat promena u načinu ishrane potrošača, koji negativno utiču na tražnju za sirom. Sa druge strane, drugi razlog može biti i u zasićenosti tržišta postojećim brendovima sira (PM Food & Dairy consulting, 2014), dok nove generacije potrošača konstantno traže veću diversifikovanost proizvoda.

Razlike u preferencijama sireva kod potrošača u zavisnosti od njihove starosti do sada su ustanovljene u brojnim studijama (de-Magistris & Gracia, 2016; Cacciolatti, Garcia, & Kalantzakis, 2015). Pored godina i pol predstavlja značajnu demografsku osobinu koja će uticati na vrstu i količinu sira koju će potrošač izabrati (Roininen, Lähteenmäki, & Tuorila, 1999; de-Magistris & Gracia, 2016). Samim tim, može se zaključiti da i pol i uzrast predstavljaju značajne odrednice vrste sira koji će se koristiti.

Ostali značajni faktori u potrošnji sira su: nacionalnost potrošača, te njihov obrazovni i dohodovni nivo. Pregledom literature (Sanchez-Villegas et al., 2003; Cacciolatti, Garcia, & Kalantzakis, 2015) ustanovljeno je da viši socio-ekonomski status ispitanika utiče i na njihovu veću potrošnju sira. Varijacije u dohotku i sociološkim odrednicama često su uslovljene i regionom u kom ispitanici žive, kao i tradicijom u proizvodnji i učešćem sira u uobičajenoj ishrani stanovnika određenog podneblja, što utiče na različite obrasce potrošnje sira u Evropi (Sanchez-Villegas et al., 2003; Prättälä et al., 2003; Giraud et al., 2013). Međutim, interesantno je primetiti da upotreba ostalih mlečnih proizvoda ne zavisi od prostornog konteksta u kom se potrošač nalazi.

Dodatni set varijabli koje objašnjavaju potrošnju sira, odnosi se na atribute vezane za proizvod. Prema Murray i Delahunty (2000) i Roininen, Lähteenmäki i Tuorila, (1999) ukus je važna odrednica potrošnje određene vrste sira. Pored toga, percepcija koliko je neki sir zdrav (Roininen, Lähteenmäki, & Tuorila, 1999), da li ima oznaku geografskog porekla (de-Magistris & Gracia, 2016) i pakovanje (Rebollar et al., 2016) su takođe značajni atributi za različite grupe potrošača.

Uočljivo je da značajna grupa potrošača na globalnom tržištu visoko vrednuje ove fermentirane proizvode i percipira ih u premijum cenovnoj kategoriji tržišta sira usled karakteristika ukusa koje poseduju, a koje se ne susreću u tipičnom siru industrijske proizvodnje (Garabal, 2007). Najčešće spominjana prednost odnosi se na direktnu preradu mleka proizvedenog u okviru domaćinstva, čime ne dolazi do promena u strukturi mlečne masti kao posledice mehaničke manipulacije prilikom transporta i pumpanja mleka (Radman et al., 2004). Kako signalizira zdrav stil života i bezbednost od posledica zagađenosti, pošto su proizvodna domaćinstva često locirana u ruralnim područjima, minimalna primena mehanizacije u postupku proizvodnje i ekološka crta su postali nezaobilazni deo u promociji autohtonih sireva na globalnom nivou.

Prema studiji Giraud et al. (2013) utvrđeno je da većina potrošača sa Zapadnog Balkana (uključujući i Srbiju) preferira skupe i industrijske sireve, koji su industrijski zapakovani i koji se prodaju u supermarketima. Kao najmanji klaster u njihovoj analizi identifikovani su potrošači koji su prednost davali lokalno proizvedenim sirevima.

Osnovni cilj ovog rada je da utvrdi mogućnost bolje promocije sjeničkog sira i na toj bazi povećanje njegove prodaje na domaćem i međunarodnom tržištu. U narednom delu rada date su osnovne karakteristike ovog sira, kao i opravdanost korišćenja komparativne metode. U trećoj sekciji rada izloženi su primeri brendiranja različitih sireva sa oznakom geografskog porekla, u zavisnosti od stepena razvoja relevantnih tržišta. U završnom poglavlju diskutovane su mogućnosti korišćenja identifikovanih dobrih praksi u cilju boljeg marketinškog pozicioniranja i razvoja brenda sjeničkog sira.

2. METOD

Zaštita geografskog porekla definisana je Lisabonskim sporazumom i odnosi se uglavnom na poljoprivredna i prehrambena dobra (Jovičević-Simin, Jovičević i Novaković, 2016). Naša zemlja prema Zavodu za zaštitu intelektualne svojine ima zaštićeno 76 proizvoda, od toga 10 sireva (Zavod za intelektualnu svojinu, 2018), gde sjenički sir – ovčiji i kravljji, predstavljaju dva od njih. Oznaka „Ovčiji sjenički sir“ registrovana je od 2012. godine u Zavodu za intelektualnu svojinu Republike Srbije, u cilju očuvanja kvaliteta ovog proizvoda, zatim da bi se sir zaštitio od falsifikovanja i utapanja u mnogo druge industrije.

Sjenički sir se proizvodi u dve varijante: a) od ovčijeg mleka i b) kao mešavina ovčijeg i kravljeg mleka. Kvalitet sira zavisi od brojnih faktora, kao što su: kvalitet mleka, klimatskih uslova, ishrane životinja, vrste životinja i drugih važnih faktora (Jovanović, Maćej i Barać, 2004). Godišnja proizvodnja sjeničkog sira prevazilazi potrebe domaće potrošnje (Dugalić, 2016), dok se cena 1 kg ovčijeg sjeničkog sira kreće od 2,5-3 eur kod proizvođača do 4-6 eur u maloprodajnim objektima.

Najveći problem s prodajom sira imaju individualni proizvođači iz udaljenih sjeničkih sela. Tri osnovna problema koji otežavaju prodaju ovog proizvoda su: 1) Pakovanje samog proizvoda, jer većina proizvođača iz Sjeničkog kraja, a i cele Pesterske visoravni sir pakuju u kacama od po 60-70kg, što je u takvoj ambalaži relativno teško prodati; 2) Nepostojanje registrovanih poljoprivrednih mlekar, na osnovu kojih bi se sir prodavao bez nakupca, kao i formiranje poljoprivrednih zadruga; 3) Nepostojanje kontrole zaštićenog imena i kvaliteta ovog proizvoda. Vrlo često se na pijacama širom Srbije pojavljuje sir pod imenom Sjenički sir, a kvalitet ne odgovara sjeničkom siru i tako se gubi poverenje u ovaj proizvod (Arandarenko et al.). Pored ovoga, zbog procesa proizvodnje, postoji nemogućnost izvoza sjeničkog sira na područje EU. Naime, regulativa EU zahteva termičku obradu (kuvanje) sira, što se kosi sa dosadašnjim standardima proizvodnje ove vrste sira na ovim prostorima. On se vekovima pravi od sveže pomuženog i neprokuvanog mleka. Da bi se ova vrsta sira približila evropskim zemljama, bilo bi potrebno standardizovati čitav proces proizvodnje.

Pored proizvodnje, veliki izazov za veću prepoznatljivost i prodaju sjeničkog sira predstavljaju i dosadašnje marketinške komunikacije ovog proizvoda. Smisao promocije je realizacija spektra ciljeva, među kojima su: kreiranje brenda, prihvatanje tog brenda od strane tržišta, jedinstveno pozicioniranje brenda, rast tražnje i prodaje, komunikacija konkurentskih prednosti brenda targetiranom delu tržišta, itd.

U cilju razvoja efektivnog brendiranja sjeničkog sira, neophodno je identifikovati dobre prakse ostalih tržišnih aktera koji su se ranije sreli sa sličnom situacijom. Prema podacima Eurostata (2017), pet zemalja sa najvećom proizvodnjom sira u Evropi su: Francuska, Nemačka, Italija, Holandija i Poljska. Španija spada u tržište sa visokom potrošnjom sira (Euromonitor, 2017), dok podaci za proizvodnju u Eurostatovoj bazi nisu bili dostupni. Od zemalja koje po svojoj klimi, geografskoj lokaciji i stepenu proizvodnje mogu biti uporedive sa Srbijom, ističu se susedna tržišta – Mađarsko i Hrvatsko. U skladu sa navedenim, ove zemlje su izabrane za komparativnu analizu.

3. REZULTATI

3.1. Francuski sirevi

Francuska poseduje veliki broj sireva koji su prepoznati širom sveta, a čak 53 njih je zaštićeno zakoni- ma EU, registracijom oznakom geografskog porekla (DOOR, 2018). Neki od najpoznatijih francuskih sireva su: kamember (Camembert de Normandie), komte (Comté) i kantal (Cantal).

Kamember je sir koji se proizvodi u regionu Nor- mandije, u istoimenom gradu Kamember još od 18 veka. Istraživanja su potvrdila izuzetnu specifičnost ovog sira upravo zbog područja na kome se proizvodi (Corroler et al., 1998), što opravdava postojanje zaštite porekla za ovaj sir.

To je beli sir sa korom obraslom belim plesnima, koje takođe predstavljaju jestiv deo. Zbog svog spe- cifičnog mirisa i ukusa, popularan je širom Evrope. Poznat je po malim komadima, težine između 100 i 300 grama. Iako ima zaštićeno ime i geografsko pore- klo, ima mnogo kopija. Francuska se protiv ove pojave bori putem mnogobrojnih tužbi, ali je proces dugotra- jan, skup, teško je prikupiti neophodne dokaze, te če- sto kopiranja prođu nekažnjeno. Skrivanje kopiranja obavlja se korišćenjem imena beli sir u svim zemljama koje pristupaju neovlašćenoj proizvodnji ovog sira. Usled ove pojave dolazi i do problema brendiranja

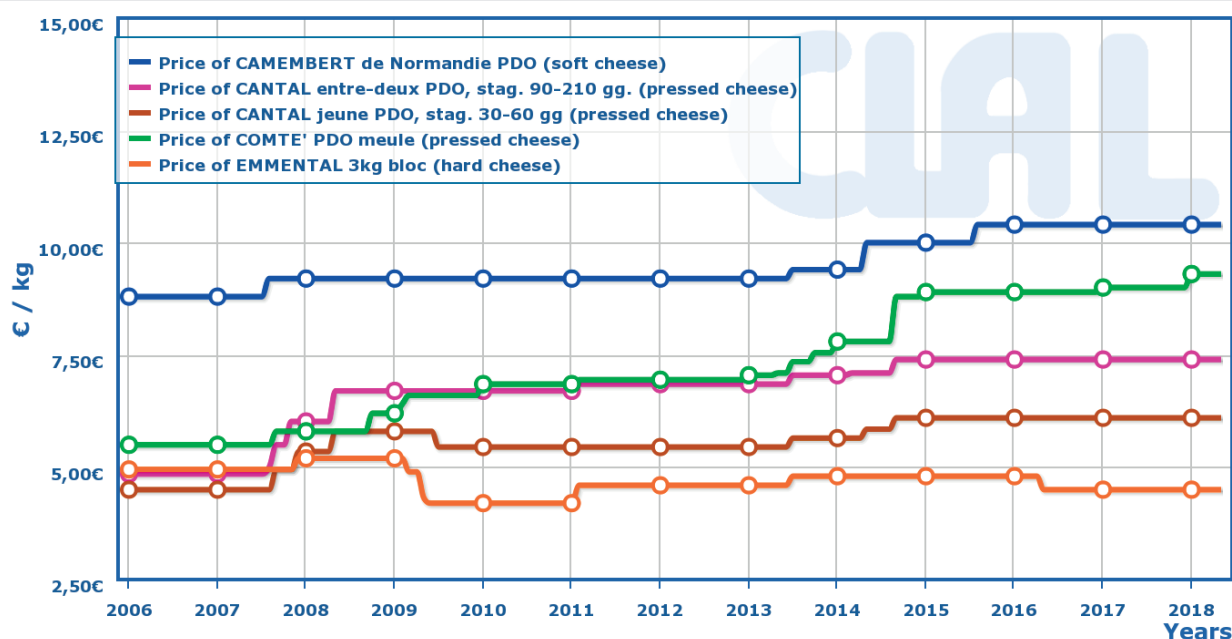
– kamamber u svim delovima koji ga proizvode ima različito ime, te je onemogućena integralnost promo- cije. Cena ovog sira je u protekle dve godine porasla, tako da sada u 2018. iznosi u proseku 2,60 evra po kolutu, što je za 0,10 evra veća cena u odnosu na 2015.

Komte sir se tradicionalno proizvodi u francuskom delu planine Jura još od 13. veka. Ono što je vrlo spe- cifično za ovaj sir jeste da se on u velikoj meri razli- kuje u zavisnosti od dela ovog regiona u kome je pro- izveden i od nadmorske visine na planini na kojoj je stajao (Monnet, Berodier & Badot, 2000). Cena ovog sira takođe je rasla te sada iznosi u proseku 9 evra po kilogramu, što je za 0,10 evra više u odnosu na 2015. godinu.

Kantal je jedan od najstarijih sireva Francuske koji se proizvodi u regionu Avern. On se prodaje po pro- sečnoj ceni od 6,10 evra po kilogramu, pri čemu se ove cene menjaju drastično u zavisnosti od starosti samog sira. Primera radi, Comté Grande Reserve star od 12 do 18 meseci u maloprodaji može dostići cenu od približno 30 evra po kilogramu.

Rokfor je smatran najpopularnijim sirom u Fran- cuskoj, a posebnu pogodnost predstavlja i podatak da se pravi isključivo od ovčijeg mleka. Sadrži plave ple- sni unutar testa, a buđ donosi specifičan miris i ukus. Proces sazrevanja se najčešće odvija u pećinama, a sve njegove specifičnosti čine ga najcenjenijim i najsku-

SLIKA 1. Poređenje cena različitih vrsta francuskih sireva



IZVOR: CLAL France (2018), France – Comparison graph among French cheeses prices, https://www.clal.it/en/index.php?section=formaggi_francesi#camembert, pristupljeno: 15.2.2019.

pljim među plavim sirevima. U ostalim državama, proizvodi se pod različitim nazivima: gorgonzola (Italija), danablu (Danska), stilton (Engleska). Za razliku od kamambera, koji se suočava sa plagiranjem, rokfor (u skladu sa evropskim zakonom) ima geografski zaštićeno ime. Legenda kaže da je rokfor nastao tako što je pastir ručao hleb i sir i tada video devojkicu koja mu se dopala. Odložio je sir u pećinu, zaboravio ga i vratio se tek posle nekoliko meseci i uočio plave plesni na siru, koje su samo doprinele njegovom ukusu i kvalitetu (Veličković, 1955).

Pored proizvoda i cene, vrlo važan instrument marketing miksa je i distribucija. U Francuskoj se sirevi gotovo jednako distribuiraju širom zemlje, kao i u Italiji. Ono što treba istaći jeste da onlajn prodaja nije toliko razvijena u Francuskoj, ali zato Francuska ulaže izuzetno puno u izvoz svojih sireva širom sveta (Tportal, 2013). Francuski proizvođači sira u koaliciji sa drugim evropskim proizvođačima aktivno promovišu svoje proizvode u zemljama koje trenutno imaju najznačajniji ekonomski razvoj i rastući ekonomski standard, kao što su Indija i Kina, čime grade asocijaciju da njihove brendove percipiraju kao najbolje što Evropa ima da ponudi.

Promotivni događaji u Indiji se održavaju u popularnim restoranima i hotelima u koje dolazi viša klasa stanovništva, a kojima prisustvuju istaknuti specijalisti kako bi govorili o dugoj tradiciji i raznovrsnosti francuskog sira. Novinari, blogeri i kritičari se aktivno pozivaju i ugošćavaju na ovim događajima. Takođe, sprovode se i radionice sira na kojima se posebna pažnja posvećuje vegaterijancima, koji su veoma zastupljeni kao tržišni segment u Indiji.

U Pekingu se u junu 2012. godine održala prva novinarska konferencija proizvođača francuskih sireva nakon koje je usledio svečani prijem u ambasadi Francuske kojem su prisustvovali novinari, visoki rukovodioci Ministarstva zdravlja i Ministarstva poljoprivrede, francuske kompanije i distributeri (Mathieu, 2013). Nakon promocije, na osnovu podataka Trgovinske komore Italije, Narodna Republika Kina je u toku 2012. godine uvezla velike količine sira u vrednosti oko 180 miliona USD, u odnosu na 2011. godinu kada je uvoz sira iznosio 139,26 miliona USD i 2010. i 2009. god. kada je uvežena vrednost bila 105,45 miliona i 69,77 miliona USD, respektivno (Lau, 2013). Iz ovog primera vidimo da je značajnu ulogu u promociji treba da zauzimaju naše ambasade u stranim zemljama, pogotovo u onim sa kojima imamo prijateljske odnose.

3.2. Italijanski sirevi

Italija je jedna od zemalja sa najvećom i najkonkurentnijom proizvodnjom sireva. Ona raspolaže sa najraznovrsnijom paletom sireva na svetu, izuzev Francuske koja je u tome prestiže, a mnogi italijanski sirevi rangiraju se među najpoznatijim internacionalnim vrstama sireva (Battistotti & Corradini, 1993). Prema zakonima EU, Italija ima zaštitu geografskog porekla proizvoda za 52 od otprilike 450 vrsti sireva (DOOR, 2018).

Ono što je izuzetno značajno kada se razmatra cenovna politika sireva jeste način njihove proizvodnje. Na svakoj veb stranici italijanskih proizvođača sireva mogu se naći tačne dimenzije, dužinu stajanja, materijal upotrebljen u proizvodnji i mesto porekla sira. S obzirom na izuzetnu raznovrsnost sireva u Italiji, treba izdvojiti tri najpoznatija za koju će biti prikazani podaci o cenama i dostupnosti, a to su: gorgonzola, Grana Padano i Parmigiano Reggiano).

Bitno je naglasiti da baš ova tri najpoznata italijanska sira izdvaja to što se prodaju po takvoj cenovnoj politici da ih ona izdvaja od svih konkurentskih proizvoda. Njihova cena i u maloprodaji i u veleprodaji formirana je po principu prestižne cene, upravo zato što su ovi sirevi zaštićeni, te samo oni mogu biti pod ovim imenom i sa očekivanim izuzetnim kvalitetom.

Gorgonzola je jedan od italijanskih sireva pod zaštitom geografskog porekla još od 1996. godine. Pretežno se proizvodi u severnim delovima Italije odnosno u regionu Lombardije, Pijemonta i istoimenog regiona Gorgonzole. Dve osnovne vrste Gorgonzole su Dolce (slatka) i Piccante (ljuta) ili Naturale (prirodna) koje se razlikuju u svojoj starosti i samim tim i ceni. Promocija ovog sira je u nadležnosti ekskluzivno ovlašćene organizacije za tu aktivnost, „Konzorcijuma za zaštitu sira gorgonzola“, koja je u poslednjih par godina značajno doprinela koordinisanim naporima radi ostvarenja uspeha na domaćem i svetskom tržištu (Consortium for the Protection of the Gorgonzola Cheese, 2017). Koraci koje je Konzorcijum preduzeo je produženje ugovora o zvaničnom zastupništvu sa uticajnim italijanskim kuvarem, šefom Antoninom Kanavaćulom, za tri godine, uvećanje učešća na inostranim razvojnim projektima (TuttoFood 2017. god. u Milanu) i razvoj onlajn prisutnosti u Italiji i svetu.

Prema podacima Ministarstva za trgovinu Milana, razlika u veleprodajnim cenama između Dolče i Pikante Gorgonzola sira nije velika, pogotovo što je razlika u dužini stajanja sira takođe mala, jer prvi stoji

50 dana, a drugi 80. Pregledom kretanja veleprodajne cene u periodu od 2010. do 2017. godine, može se videti da se cena kretala prosečno godišnje od 4,50 evra po kilogramu kao najniža cena do 5,50 evra po kilogramu kao najviša cena. Od početka 2017. odnosno u mesecima od januara do aprila cena kilograma je ukoliko se posmatra prosečno bila 5,22 evra. Što se tiče Pikante Gorgonzole njen prosek je bio otprilike za 1 evro više od Dolče (CLAL Gorgonzola, 2018).

Grana Padano sirevi su, kao i gorgonzola, pod zaštitom od 1996. godine. Za razliku od gorgonzole njegove cene su veće upravo iz razloga što je proces proizvodnje duži. Sve tri vrste ovog sira prolaze kroz proces starenja i stoje 9, 16 ili 20 meseci. Međutim, za razliku od parmezana, ovi sirevi proizvode se u više regiona Italije pa im cena ne dostiže ovaj skupi sir. Poređenjem, prosečnih godišnjih cena ovih sireva u zavisnosti od starosti u 2017. godini možemo videti da im se cena kretala tako da je Grana Padano star preko 9 meseci koštao oko 7,14 evra po kilogramu, a onaj stariji od 16 meseci oko 8,03 evra po kilogramu (CLAL Grana, 2018). Svakako postoje male razlike u ceni u zavisnosti od područja na kojima se proizvode i prodaju.

Parmidano ređano naziv je dobio upravo po provincijama u kojima se proizvodi Parma, Ređo Emilia, Modena, Bolonja i Mantova. Zbog zaštite porekla koju ima i malog regiona u kome se proizvodi, naziv ovog sira je taj koji ga izdvaja od svih drugih parmezana i određuje mu cenu daleko višu od njih. Parmidano ređano starosti od 12 meseci u 2017. godini prosečno je imao cenu od 9,91 evra po kilogramu, dok ovaj sir starosti od 24 meseca koštao je 11,09 evra po kilogramu (CLAL Parmigiano, 2018). Poređenja radi, cena sireva koji se ne izdvajaju po brendu kao navedeni, prosečno godišnje dostižu maksimalne cene od 5 evra po kilogramu (CLAL Italy, 2018).

Ukoliko bi uporedili Grana Padano i Parmidano ređano kao dva slična proizvoda po pitanju mleka od kojeg se prave i toga da su oba suštinski parmezani i onda posmatrali tražnju za njima na tržištu, videli bi da 70% njihove proizvodnje završava kao proizvod koji upotrebljavaju domaćinstva kao finalni potrošači, a ostalih 30% odlazi na izvoz i industriju hrane. Takođe, po određenim podacima možemo videti da 76% prodaje ovih sireva se obavlja preko supermarketa, hipermarketa i diskonata, što ostavlja manje od 30% prodaje putem tradicionalnih specijalizovanih prodavnica (Sckokai, Soregaroli & Moro, 2009).

Mnogi proizvođači sireva u Italiji imaju i sopstvene prodavnice u kojima prodaju svoje proizvode, pored toga što se njihovi proizvodi nalaze i u običnim malo-

prodajnim objektima. Svakako se distribucija vrši širom Italije i sirevi se izvoze u mnoge zemlje sveta, što potvrđuju podaci o distribuciji koji se mogu pronaći kod različitih proizvođača. Takođe, sirevi se mogu i kupiti onlajn, jer je Italija pokrenula mnoge programe za unapređivanje prodaje sireva, te tako postoje specijalizovane organizacije koje se bave prodajom kako pojedinačnim potrošačima, tako i različitim privrednim subjektima.

Pozitivna promotivna praksa je i ambiciozan poduhvat na koje su se odlučili italijanski proizvođači najpoznatijih tradicionalnih sireva: Asiaga, Parmidano ređana i gorgonzole. Njihova namera je da organizovano, u periodu od 2016.-2018. godine, promotivno deluju na tržištima Centralne i Istočne Evrope (Mađarska, Češka, Austrija i Poljska) i edukuju potrošače o svim aspektima ovih vrsta sireva (Marchetto, 2016). Promocija se vrši kroz učešća na događajima i konferencijama u svakoj od ove četiri zemlje, a akcenat je na izuzetnom kvalitetu i jedinstvenosti ovih proizvoda.

3.3. Holandski sirevi

Gauda predstavlja jedan od najpopularnijih i naraštrostranjenijih sireva u Evropi. Razlozi popularnosti leže u lako primenljivoj tehnologiji i specifičnim svojstvima koja su našla put do potrošača. Ovaj sir je nastao u Holandiji i odlikuje ga proizvodnja od kravljeg punomasnog mleka. Svežinu ovog sira otkriva žuta boja u preseku. Na mnogim tržištima je popularan i bejbi-gauda, težine do pola kilograma. Iako uvozni, ovaj sir je često jeftiniji u odnosu na naš sjenički sir, pre svega zbog korišćenja kravljeg mleka i industrijske, a ne ručne proizvodnje.

Edamer se može izdvojiti takođe zbog svoje popularnosti. Specifičan je i po obliku lopte (do 4 kg), ali se van zemlje porekla (usled nemogućnosti bezbednog transporta), najčešće viđa u obliku izduženog kvadratnog bloka. Holandani ga najčešće percipiraju kao deo doručka ili užine, a često ga serviraju i uz voće. Izvoz ovog sira potpomognut je njegovom otpornošću na različite loše uslove i nizak stepen kvarljivosti.

3.4. Španski sirevi

Tokom razvoja tržišta sira u Španiji prepoznatljiv je primer izgradnje brenda na osnovima zajednice iz koje potiče, uz uspešnu upotrebu standarda zaštićenog imena porekla. Naime, inicijativa za brendiranje se javila u regiji Kantabrija, kada se Vlada Španije, pripremajući zemlju za ulazak u EU, suočila sa problemom potencijalne zaštite lokalnih farmi. Uočeno je da preko 50% farmi poseduje svega 5-6 krava u sva-

kom pojedinačnom domaćinstvu i da je sam proces proizvodnje tehnološki veoma zastareo (Rytkönen & Gratzner, 2010). Osim velike usitnjenosti sektora, loša infrastruktura i nedostatak standarda u bezbednosti hrane su izazivali opravdanu zabrinutost, pošto se Španija tada pripremala da deli otvoreno tržište sa velikim proizvođačima i izvoznocima mleka, Engleskom i Francuskom.

Odgovor na te probleme Vlada je videla u masovnim promotivnim kampanjama koje su targetirale lokalno stanovništvo. Misija je bila da se kroz promociju stvori jaka povezanost između lokalnog stanovništva i lokalno proizvedenih sireva, kako bi se mali lokalni proizvođači zaštitili od inostrane konkurencije. Druga urgentna mera se odnosila na izgradnju saradnje između lokalnih predstavništva vlasti, lokalnih restorana i uticajnih kulinarskih šefova. Ovaj potez doveo je do osnivanja gastronomske asocijacije „Cofradía del Queso“, koja je imala zadatak da organizuje obilaske lokalnih restorana, ponovo uspostavi godišnja takmičenja proizvođača sira i obezbedi takmičenje lokalnih proizvođača sira na domaćim i inostranim takmičenjima (Rytkönen & Gratzner, 2010).

Sprovedene promotivne aktivnosti danas za rezultat imaju da je lokalna kuhinja duboko ukorenjena u lokalnim navikama ishrane. Naklonjenost lokalnog stanovništva može se primetiti i u spremnosti lokalnih kafića i svih formata maloprodaje da izdvoje specijalno mesto za sir proizveden u regiji Kantabrija. Ipak, treba naglasiti da uspeh pri upotrebi standarda zaštićenog geografskog porekla može biti realizovan jedino, ako lokalno stanovništvo pri kupovini sira svesno bira sir lokalnih proizvođača na štetu inostranih, često jeftinijih i isto tako dobro promovisanih sireva.

3.5. Mađarski sirevi

Mađarsko tržište se, u pogledu sira, odlikuje velikom povezanošću sira i vina. Vino zauzima veoma značajno mesto u lokalnoj gastronomiji, pa je čest slučaj da je promocija jednog proizvoda povezana sa promocijom drugog. Isto tako postoji velika povezanost između ovih proizvoda i tradicionalnih mesnih prerađevina, pa se svi ovi proizvodi zajednički promovišu kroz veliki broj tura hrane (food tour), koje postoje u razvijenim gradovima Mađarske.

Za primer Mađarske, izdvojen je sir Panonia (Pannónia) Emmentaler koji je mađarska verzija švajcarskog sira emmentaler. Sir je vrlo sličan još jednom poznatom mađarskom siru Karaván i kao i on proizvodi se u severo-zapadnom delu Mađarske u Repcelaku, a proizvodi ga Panontej, veliki francuski

proizvođač sira (Pannontej, 2018). Panonia brend sira prema istraživanjima je jedan od najpoznatijih sireva među stanovnicima u Mađarskoj. Čak 77% Mađara prepoznaje ovaj brend (Vida, 2013). Po ceni, za razliku od prethodnih primera sireva u drugim zemljama, ovaj sir je vrlo dostupan. Generalno cenovna politika Panonije usklađena je sa njenim konkurentima. Cena ovog sira kreće se oko 7 evra po kilogramu, što je manje od cena drugih sireva koji se kreću i do 14 evra. Takođe, cene Panonia sireva su bez obzira na njihovu vrstu i varijantu (Light, Original, Maasdam) veoma slične. Panonia sir vrlo je dostupan, jer se distribuira u super i hiper marketima širom zemlje.

Za razliku od sveprisutnosti papriku i njenih prerađevina, koji su zaštitni znak mađarskog kulinarstva, ova zemlja se ne može pohvaliti tradicionalnim sirevima. Najčešće se u njoj proizvode sirevi koji su varijacija italijanskih, grčkih, pa čak i holandskih sireva, a najveći deo sira u Mađarskoj proizvodi se u fabricama, dok samo neke porodice neguju tradicionalne načine pravljenja. Uglavnom se proizvodi kvalitetan kravlji sir.

Od relevantnih sireva za predmet našeg istraživanja, može se izdvojiti Gomolya. Ovaj sir se nekada pravio ručno, isključivo od ovčijeg mleka, dok se danas proizvodi od kravljeg. Predstavlja deo tradicije, najbliži je mocareli, koristi se u salatama, a specifičan je i zbog postojanja dimljene varijante (Szigeti, 2005). Pojedini mađarski proizvođači su pokušali da naprave začinjene verzije ovog sira i da tim putem stvore brend, ali nisu naišli na zapažen odziv.

3.6. Hrvatski sirevi

U Hrvatskoj postoji raznovrsnost sireva, a autentične vrste zaštićene su oznakom „Izvorno Hrvatsko“. Koraci razvoja podrazumevaju bolju organizacija proizvodnje na određenim lokalitetima, što omogućava razvoj stočarstva i prepoznavanje Hrvatske u turističkoj i gastronomskoj ponudi, kao i mogući izvoz (Lučak Havranek, 1995).

Paški sir je najpoznatiji tvrdi ovčiji sir, popularan širom Hrvatske. Proces pravljenja sira je jednostavan, što dovodi do ujednačenog kvaliteta. Najčešće se pravi bez korišćenja sprava savremenog sirarstva (Baković, 1961), ali proces može da varira u zavisnosti od mesta i domaćinstva u kome se obavlja proizvodnja. Naime Paški sir je veoma poznat Hrvatski sir koji ima zaštitu geografskog porekla, a Paška sirana proizvodi ga od 1946. godine. Paška sirana je najstarija na otoku Pag i ona je prva započela sa proizvodnjom ovog sira (Paška sirana, 2018). Kao meru za poboljšanje kvaliteta,

tehnolozi ističu unapređenje proizvodnog procesa, što bi dovelo do kontrole procenta masti u mleku, ekonomičnije prerade sira i nuđenja niže cene za bolji kvalitet.

Paška sirana proizvodi veliki broj različitih sireva i svoju cenovnu politiku formira po principu linije cene, jer na taj način ističe koji su njeni najkvalitetniji proizvodi. Cena se formira u skladu sa tehnikom izrade – skuplji je onaj koji podleže ručnoj izradi. Ipak, čak i najskuplji paški sir, jeftiniji je od većine uvoznih sireva, te je učestalost kupovine veća. Na osnovu cene po kilogramu uočljivo je da se Paški sir nalazi na prvom mestu. Poređenjem sa ostalim proizvodima iste kompanije, Pramenkom i Dalmatincem, vidi se jasna razlika: Dalmatinac košta 14,61 evra, Pramenko 20,32 evra, a Paški 32,14 evra. Što se tiče distribucije, Paška sirana svoje sireve prodaje na pet lokacija u Hrvatskoj, ali pored toga vrši prodaju i onlajn.

Sve nagrade koje paški sir dobije prikazuju na ambalaži sira, poput proglašenja za „Najbolji sir Srednje i Istočne Evrope“ na World Cheese Awards -u 2016. godine. Takođe, njegov je značaj prepoznat i od države, pa je nosilac znaka „Izvorno Hrvatsko“ (Paška sirana, 2018), što privlači potrošače koji su etnocentrični.

Drugi prepoznatljiv hrvatski ovčiji sir je Grobnički. Spada u masne, tvrde ovčije sireve. Popularnost duguje ugodnom mirisu i ukusu, ali je zbog tradicionalnog načina stvaranja, nejednakog kvaliteta u svim domaćinstvima koji ga proizvode (Sabadoš, 1959a). Nastanak odlikuju primitivna tehnologija, nega i higijena. Odlikuju ga nestandardizovanost, neizjednačenost kvaliteta i sastava, niz grešaka pri izradi i nedostatak stručnog obrazovanje proizvođača. O njemu još uvek ne postoje potpuna saznanja. Ipak, postoje i određene pozitivne odlike grobničkog sira – kvalitet duguje svojoj osnovi, tj. ovčijem mleku, autentičan je, tražen i poštovan među svojim potrošačima. Ima ogroman potencijal i uz određena ulaganja može da se razvije u prehrambeni specijalitet (Sabadoš, 1959b). Svake godine održava se Festival palente i sira, u svrhe promocije ovog sira (Turistička zajednica Opštine Čavle). Zbog svega navedenog, dolazi se do zaključka da je grobnički sir veoma sličan našem sjeničkom siru.

4. DISKUSIJA

Sjenički sir se zbog svog specifičnog procesa proizvodnje i nastupa na tržištu susreće sa brojnim izazovima koji onemogućavaju njegovu veću promociju i prepoznatljivost brenda. Svaki od navedenih primera može poslužiti kao odgovarajuća smernica za buduće bolje marketinško pozicioniranje sjeničkog sira.

Kod razmatranja kamembera, već je navedeno da se glavni problem prepoznaje u čestom kopiranju, što je identifikovano i kao negativna praksa u slučaju sjeničkog sira. Međutim, problem bi se mogao prevazići značajnijim razvojem brenda vezanog za njegovu ovčiju varijantu, što je primenjeno u primeru rokfor sira. Već je istaknuta legenda koja prati rokfor, a koja je iskorišćena u mnogobrojnim reklamama za ovaj sir. Sjenički sir mogao bi da se uspešnije plasira ukoliko bi se promovisao na osnovu kraćeg osvrta na istorijat nastanka i zanimljive priče koje ga opisuju. U dosadašnjim promotivnim aktivnostima radi sticanja popularnosti sireva, često su se koristili neki (ne)tačni navodi o njihovom nastanku.

Francuski i italijanski primeri pokazuju i važnost organizovanog državnog nastupa na međunarodnom tržištu. Uzimajući u obzir da postoje i ovčija i kravlja varijanta sjeničkog sira, isti se može uspešno promovisati na svim stranim tržištima, nevezano od kulturoloških aspekata određenih nacija. S obzirom na ograničenja koja postoje u mogućnostima izvoza na tržište EU, prevashodno zbog procesa proizvodnje, fokus može biti i na drugim tržištima koja su identifikovana kao relevantna, kao što su npr. Kina, Turska, Rusija, itd. Međutim, španska praksa nas uči da domaće tržište ne sme biti zanemareno, jer predstavlja veliki potencijal za razvoj prodaje. Potrošački etnocentризam reflektuje se u kupovini domaćih proizvoda, pri čemu su potrošači često spremni da plate i više cene, ako misle da na taj način potpomažu lokalnu zajednicu i koriste tradicionalne proizvode karakteristične za njihovo podneblje.

Naročito bitan aspekt predstavlja distribucija – koja se danas u većini navedenih slučajeva dešava i u realnom i u onlajn okruženju. Iako se sjenički sir može pronaći na neformalnim virtuelnim prodajnim mestima (npr., na Fejsbuk stranama), postoji sumnja u kredibilnost dostave i kupovine na taj način. Pored toga, neophodno je napomenuti da je ovaj sir vrlo malo prisutan u prodajnim lancima u centralnoj i severnoj Srbiji i da se često može kupiti samo na meru. Imajući u vidu nalaze studije Giraud et al. (2013), kao i naše komparativne analize, izvlači se zaključak da je prvi korak repozicioniranja prilagođavanje pakovanja sjeničkog sira, tako da bude u manjim komadima (do 250 g) i da bude industrijski zapakovan.

Dalje, kod svih prikazanih sireva primećuje se njihova premijumska cena, dok se isto ne može identifikovati za sjenički sir. Višu cenu od prosečne kupci uobičajeno percipiraju kao oznaku i višeg kvaliteta, što proizvodi sa zaštićenom geografskom oznakom treba da podrazumevaju. Samim tim, u kombinaciji

sa luksuznijim pakovanjem, sjenički sir treba da se pozicionira kao premium proizvod i po svojoj ceni koja bi trebalo da bude 20-50% viša od konkurenata.

Primeri holandskih i mađarskih sireva ukazuju na važnost povezivanja konzumacije sira sa određenom situacijom, prilikom ili obrokom. Kroz marketinške komunikacije potrošačima treba kreirati sliku kada se sjenički sir uobičajeno koristi u njihovoj svakodnevnoj ishrani (npr., za doručak, kao u slučaju švajcarskih sireva) ili servira u posebnim prilikama (npr., uz srpska vina za degustacije lokalnih gastronomskih specijaliteta, kao u slučaju mađarskih sireva). Ovakva povezanost proizvoda prilikom kolektivnog, a istovremeno i individualnog brendiranja posebno je podobna za sjenički sir i lokalne (sjeničke i nacionalne) mesne prerađevine.

Kad poredimo paški i sjenički sir, kao osnovu za poređenje koristimo činjenicu da su oba sira izrađena od ovčijeg mleka. Za razliku od sjeničkog, paški sir je brendiran, zaštićen, njegovo poreklo je transparentno i označeno kao „Izvorno Hrvatsko“. Kontinuirani rad na unapređenju tehnologije je svakako nešto što

bi proizvođači sjeničkog sira mogli da preuzmu od proizvođača pašskog sira. Prikazi marketinških komunikacija italijanskih sireva dalje upućuju na važnost koordiniranog nastupa svih učesnika duž lanca vrednosti u promotivnim aktivnostima. Promotivni spot „Soulfood Serbia - Sjenica sudžuk & Sjenica cheese“ u produkciji Turističke organizacije Srbije (2017) i stvaranje Agro klastera Pešter predstavljaju prve korake u tom smeru, ali su veći naponi neophodni.

Na kraju, treba izvući pouke i iz neuspešnih primera, kakve predstavljaju mađarski Gomolya i hrvatski Grobnički sir. Sličnost sa sjeničkim sirom, ogleda se u istoj osnovi – ovčijem mleku, selektivnom zadržanom tradicionalnom načinu proizvodnje i pogrešnom pristupu brendiranju. Nedostatak organizovane inicijative i neusklađenost sa standardima rezultuje u velikom višedecenijskom gubitku potencijalne dobiti i razvoja lokalne zajednice. Planiranje i osmišljavanje marketinških komunikacija sjeničkog sira predstavljaju predušlove za njegovo bolje tržišno pozicioniranje i rast tržišnog učešća.

Napomena: This paper is based on research undertaken as part of Horizon 2020 Project Strength2Food (No.678024).

Reference

1. Arandarenko, M., Bojić, K., Ognjanov, G., Mitić, S., & Vojvodićanin, M. *Finalni izveštaj: Analiza lokalnih tržišta rada*. https://www.fren.org.rs/sites/default/files/projects/attachments/088_Analiza%20lokalnih%20trzišta%20rada.pdf.
2. Baković, D. (1961). Tehnologija pašskog sira. *Mljekarstvo: časopis za unapređenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 11(3 i 4), 41-44.
3. Battistotti, B., & Corradini, C. (1993). *Italian cheese. U Cheese: Chemistry, physics and microbiology*. Boston, MA: Springer. pp. 221-243.
4. Cacciolatti, L.A., Garcia, C.C., & Kalantzakis, M. (2015). Traditional food products: The effect of consumers' characteristics, product knowledge, and perceived value on actual purchase. *Journal of international food and agribusiness marketing*, 27(3); 155-176.
5. -CLAL France. (2018). *France – Comparison graph among French cheeses prices*. https://www.clal.it/en/index.php?section=formaggi_francesi#camembert, pristupljeno: 15.2.2019.
6. -CLAL Gorgonzola. (2018). *Gorgonzola Italy (Milan)*. <http://www.clal.it/en/index.php?section=gorgonzola1>, pristupljeno: 28.2.2019..
7. -CLAL Grana. (2018). *Grana Padano Italy*. <http://www.clal.it/en/index.php?section=grana>, pristupljeno: 28.2.2019.
8. -CLAL Italy. (2018). *Italy: Dairy Products Prices Overview*. https://www.clal.it/en/?section=panoramica_prezzi&prodotto_tabella=cheese&zona=I&title=Formaggi, pristupljeno: 28.2.2019..
9. -CLAL Parmigiano. (2018). *Parmigiano Reggiano Italy (Milano)*. <http://www.clal.it/en/index.php?section=parmigiano>, pristupljeno: 28. 2. 2019..
10. -Consortium for the Protection of the Gorgonzola Cheese. (2017). *The production of gorgonzola in steadily increasing in 2016 and the trend refers on a four-years increase*. <http://en.gorgonzola.com/news/the-production-of-gorgonzola-in-steadily-increasing-in-2016-and-the-trend-refers-on-a-four-years-increase>, pristupljeno: 28. 2. 2019..
11. Corroler, D., Mangin, I., Desmasures, N., & Gueguen, M. (1998). An ecological study of lactococci isolated from raw milk in the Camembert cheese registered designation of origin area. *Applied and Environmental Microbiology*, 64(12); 4729-4735.
12. de-Magistris T., & Gracia, A. (2016). Consumers' willingness to pay for light, organic and PDO cheese:

- An experimental auction approach. *British Food Journal*, 118(3); 560-571.
13. -DOOR. (2018). *Agriculture and rural development*. <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html>, pristupljeno: 22. 2. 2019. god..
 14. Dugalić, M. (2016). Sjenički sir - nacionalno blago u potrazi za tržištem. *Politika*, <http://www.politika.rs/sr/clanak/366635/Sjenicki-sir-nacionalno-bлаго-u-potrazi-za-trzistem>.
 15. -Euromonitor. (2017). *Dairy in Western Europe*. <http://www.euromonitor.com/dairy-in-western-europe/report>, pristupljeno: 22. 2. 2019..
 16. Garabal, J.I. (2007). Biodiversity and the survival of autochthonous fermented products. *International Microbiology*, 10(1); 1-3.
 17. Giraud, G., Amblard, C., Thiel, E., Zaouche-Laniau, M., Stojanović, Ž., Pohar, J., . . . Barjolle, D. (2013). A cross-cultural segmentation of western Balkan consumers: focus on preferences toward traditional fresh cow cheese. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 93(14), 3464-3472. doi:10.1002/jsfa.6350
 18. Jovanović, S.T., Mačej, O.D., & Barać, M.B. (2004). Characteristics of autochthonous production of Sjenica cheese at Sjenica-Pester plateau region. *Biotechnology in Animal Husbandry*, 20(1-2); 131-139.
 19. Jovičević-Simin, M., Jovičević, P., & Novaković, S. (2016). Oznake geografskog porekla kao generator konkurentnosti nacionalne privrede. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(2); 567-583.
 20. Lau, S. (2013). *Say cheese! South China Morning Post*. <http://www.scmp.com/magazines/money/article/1264320/say-cheese>, pristupljeno: 1. 3. 2019..
 21. Havranek, L.J. (1995). Autohtoni sirevi Hrvatske. *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 45(1); 19-37.
 22. Marchetto, G. (2016). *Makers of Asiago, Parmigiano and Gorgonzola cheese join forces to conquer Eastern Europe*. http://www.asiagochese.it/uploads/pressreview_95_57d94eee8e27e.pdf, pristupljeno: 1. 3. 2019..
 23. Matthieu, D. (2013). *Cheese in China*. <https://cheeseinchinablog.wordpress.com/2014/08/14/promotion-of-french-cheeses-in-china/>, pristupljeno: 30.6.2018..
 24. Monnet, J.C., Berodier, F., & Badot, P.M. (2000). Characterization and localization of a cheese georegion using edaphic criteria (Jura Mountains, France). *Journal of dairy science*, 83(8); 1692-1704.
 25. Murray, J.M., & Delahunty, C.M. (2000). Mapping consumer preference for the sensory and packaging attributes of Cheddar cheese. *Food quality and preference*, 11(5); 419-435.
 26. -Pannontej. (2018). . <https://pannontej.hu/#rolunk>, pristupljeno: 24. 2. 2019..
 27. -Paška sirana. (2018). . <https://www.Paskasirana.Hr/hr/onama>, pristupljeno: 2. 3. 2019..
 28. -PM food and dairy consulting. (2014). *The World Cheese Market Report 2000-2020*. <http://www.pmfood.dk/upl/9735/WCMINFORMATION.pdf>, pristupljeno: 22. 2. 2019..
 29. Prättälä, R.S., Groth, M.V., Oltersdorf, U.S., Roos, G.M., Sekula, W., & Tuomainen, H.M. (2003). Use of butter and cheese in 10 European countries: a case of contrasting educational differences. *The European Journal of Public Health*, 13(2); 124-132.
 30. Radman, M., Kovačić, D., Kalit, S., Havranek, J., & Kraljičković, J. (2004). Marketing of the autochthonous dried cheese in Zagreb region. *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 54(2); 93-107.
 31. Rebollar, R., Lidón, I., Gil, I., Martín, J., Fernández, M.J., & Riveres, C.E. (2016). The influence the serving suggestion displayed on soft cheese packaging has on consumer expectations and willingness to buy. *Food quality and preference*, 188-194; 52.
 32. Roininen, K., Lähteenmäki, L., & Tuorila, H. (1999). Quantification of consumer attitudes to health and hedonic characteristics of foods. *Appetite*, 33(1); 71-88.
 33. Rytkönen, P., & Gratzner, K. *When do trademarks create new markets?*, *Entrepreneurship, brands and growth- experiences from small scale cheese production in Austria, Spain and Sweden*. In 9th European IFSA Symposium Vienna, Universität für Bodenkultur. Vienna, Austria. pp. 1661-1670.
 34. Sabadoš, D. (1959). Grobnički sir. *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 9(12); 265-271.
 35. Sabadoš, D. (1959). Prilog poznavanju grobničkog sira. *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 9(11); 241-246.
 36. Sanchez-Villegas, A., Martinez, J.A., Prättälä, R., Toledo, E., Roos, G., & Martinez-Gonzalez, M.A. (2003). A systematic review of socioeconomic differences in food habits in Europe: consumption of cheese and milk. *European journal of clinical nutrition*, 57(8); 917-929.
 37. Szigeti, O. (2005). *Marketing strategy and consumer behaviour in case of goat milk products*. Hungary: Universty of Kaposvar. Doctoral dissertation; PhD Thesis.
 38. tportal. (2013). *Koliko vrsta sireva postoji u Francuskoj*. <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/koliko-vrsta-sireva-postoji-u-francuskoj-20130409>, pristupljeno: 20. 2. 2019..
 39. Turistička zajednica Opštine Čavle. (2019). *Grobnički sir*. <http://tz-cavle.hr/gastronomija/grobnicki-sir/>, pristupljeno: 2.3.2019..
 40. Veličković, B. (1955). Mljekarstvo i ovčarstvo u rajonu Rokfor u Francuskoj. *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 5(4); 88-91.

41. Vida, A. (2013). *Court rejects appropriation of PANNÓNIA cheese trademark reputation*. <http://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Intellectual-Property/Hungary/Danubia-Patent-Law-Office-LLC/Court-rejects-appropriation-of-PANNNIA-cheese-trademark-reputation,>.
42. Zavod za intelektualnu svojinu. (2018). *Nacionalni registar*. <http://reg.zis.gov.rs/ogpreg>, pristupljeno: 24. 2. 2019.

Abstract

Potentials for Developing the Promotion and Sale of Sjenica Cheese

Jelena Filipović

The aim of this study was to establish potentials for the improvement of sales and awareness of Sjenica cheese in both domestic and international markets. Building on a review of the scarce promotional activities that have been conducted in this domain up to now, this paper analyzes examples of the development of the cheese's brands in the region and developed European markets. Comparative analysis reveals that other marketing mix instruments (production process, availability at the points of sale and price policy) significantly determine possibilities for an

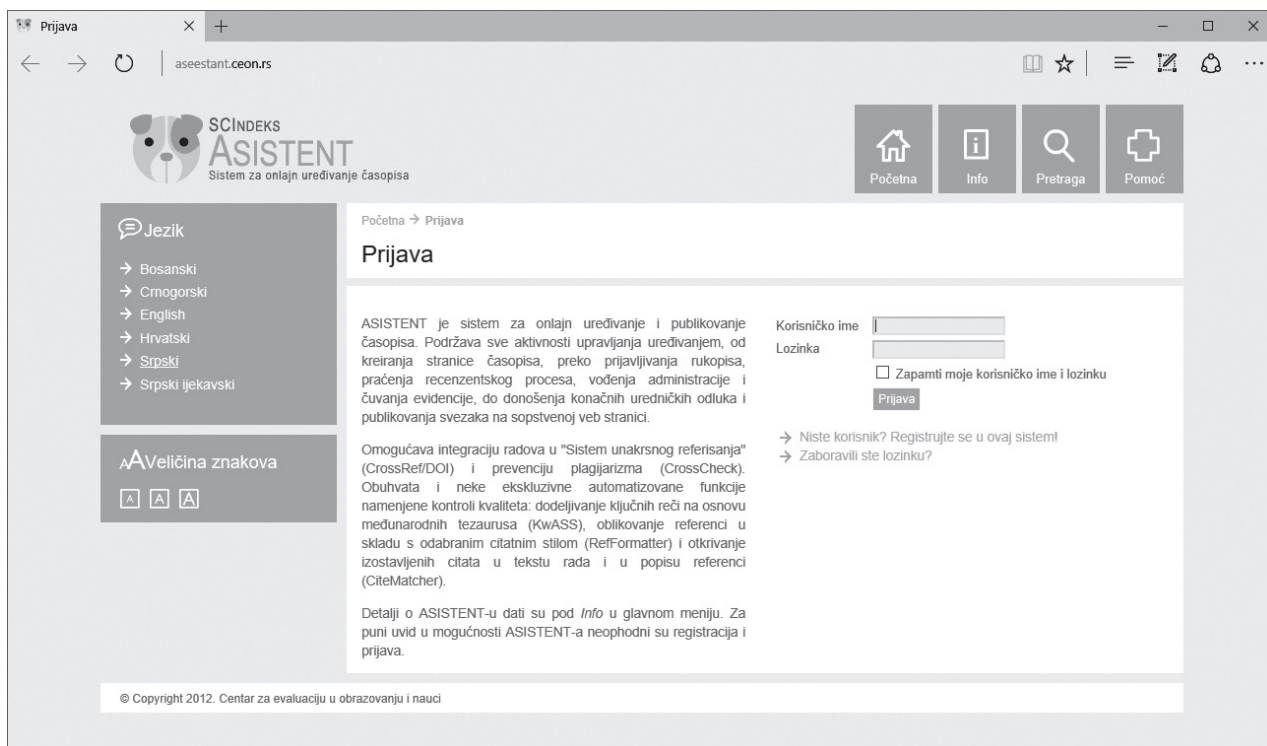
increase in sales. More effective marketing communications have to be used to create brand awareness of Sjenica cheese and to position it as a premium product. Online communications, interesting narratives, more flexible and aesthetic packaging, as well as better organized promotion on foreign markets are recognized as the most important aspects in the process of adjusting Sjenica cheese to market requirements.

Key words: *Sjenica cheese, positioning, promotion, comparative analysis*

Kontakt

Jelena Filipović, jfilipovic@ekof.bg.ac.rs
 Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
 Kamenička 6
 11000 Beograd

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa



Poštovani,

Časopis Marketing počinje sa elektronskim uređivanjem kroz sistem e-Ur kojim rukovodi Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci (CEON).

Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Step en usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis automatski će biti ispunjeni pristupanjem sistemu elektronskog uređivanja e-Ur. Pomoću sistema elektronskog uređivanja celokupan uređivački postupak biće daleko jednostavniji, brži i transparentniji, a autor će moći u svakom trenutku da ima uvid u kojoj se fazi uređivačkog postupka nalazi njegov rad. Usaglašavanje sa novim pravilima teći će postepeno i zahteve ćemo postepeno usvajati do konačnog i potpunog usaglašavanja sa uslovima koji se nalaze pred svim naučnim časopisima.

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će ubuduće ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

- a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi <http://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng> izaberite opciju

- b) Na stranici za registraciju:

- Koristite isključivo LATINICU bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije Moj profil, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

- Proveriti da li je u prvom polju Jezik obrasca podešena opcija Srpski

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
- U prvom polju Jezik obrasca podesiti opciju English
- Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
 - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.

- Na kraju kliknite na plavo dugme Registracija, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

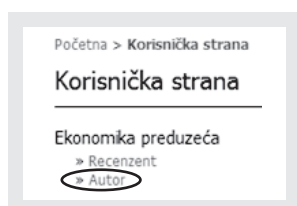
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme Prijava

- b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji Moj profil, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.

- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

- Po prijavi (videti uputstvo 2.a) odaberite opciju **Autor**.



- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga **KLIKNI-TE OVDE.**

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

- a) Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.
- b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

1.korak Započnite s prijavom priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Uredivačka politika na Info).

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

Rubrike obuhvataju naučne i stručne radove. Časopis Marketing objavljuje isključivo naučne radove, a to su:

- pregledni članak,
- originalni naučni članak,

- kratko saopštenje,
 - prethodno saopštenje i
 - naučna kritika.
- pregledni članak** je rad koji sadrži originalan, detaljan i kritički prikaz istraživačkog problema ili područja u kojem je autor ostvario određeni doprinos, vidljiv na osnovu autocitata;
 - originalan naučni članak** je rad u kojem se iznose prethodno neobjavljivani rezultati sopstvenih istraživanja naučnim metodom;
 - kratko saopštenje** je originalni naučni rad punog formata, ali manjeg obima;
 - prethodno saopštenje** je originalni naučni rad preliminarne prirode;
 - naučna kritika**, odnosno polemika je rasprava na određenu naučnu temu, zasnovana isključivo na naučnoj argumentaciji.

Samo izuzetno, časopis Marketing može objaviti i stručne radove i to:

stručni članak, iskustva iz prakse, uvodnik, komentar, intervju, prikaz, bibliografiju, biografski prilog, istoriografski prilog, prevod, projekat i kratak članak.

- c) Neophodno je da Vaš rad ispunjava sve postavljene tehničke zahteve, nezavisno od toga koliko ih je u datom trenutku prijave postavljeno i da li su eventualno promenjeni od poslednjeg puta kada ste prijavljivali prilog. Tehnička opremljenost rada podrazumeva:

Uslovi za predaju priloga *

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

- ☒ Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljen
- ☒ Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- ☒ Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, r Format (rtf) formatu
- ☒ Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisni obraduje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- ☒ Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- ☒ Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- ☒ Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- ☒ Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- ☒ Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Manić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Manić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consum str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Con. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Springer and Petr Chadraha) Beč, Aus

1. Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljen
2. Naslovi, apstrakti (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
3. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
4. Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu
5. Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga
6. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
7. Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu
8. Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
9. Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda.
10. Pri navođenju referenci u tekstu i na kraju rada koristiti APA (American Psychological Association) stil. Primeri su navedeni u nastavku teksta. *Napomena:* U slučaju direktnih citata neophodno je navesti broj stranice sa koje je tekst preuzet.

1. Knjiga/monografija: Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov*. Mesto:Izdavač.

1.1. Jedan autor knjige

U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)

U spisku referenci na kraju rada: Maričić, B. (2008). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora

1.2.1.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu: (Stanković i Đukić, 2014, p. 126)

U spisku referenci na kraju rada: Stanković, Lj. i Đukić S. (2013). *Marketing* (3. izdanje). Niš: Ekonomski fakultet.

1.2.1.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu: (Kotler & Keller, 2014, p. 126)

U spisku referenci na kraju rada: Kotler, P. T. and Keller K.L. (2016). *Marketing management* (15th edition). New York: Pearson.

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad *domaćih* autora/domaća publikacija:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (Maričić, Gligorijević i Milisavljević, 2012, p. 250)

- **svako naredno navođenje:** (Maričić i sar., 2012, p.250)

U spisku referenci na kraju rada: Maričić, B., Gligorijević, M. i Milisavljević, M. (2012). *Osnovi Marketinga* (5. izdanje). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

1.2.2.2. rad *inostranih* autora/inostrana publikacija:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2011, p. 56)

- **svako naredno navođenje:** (Kotler et al., 2011, p. 56)

U spisku referenci na kraju rada: Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. and Piercy, N. (2011). *Principles of Marketing European Edition* (6th edition). London: Pearson.

1.2.3. ŠEST i više autora

U tekstu- svako navođenje: (Lovreta i sar., 2010, p. 117)

U spisku referenci na kraju rada: Lovreta, S., Brenman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. i Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Data Status i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.

1.3. BEZ autora:

U tekstu:

- **prvo navođenje:** (American Psychological Association [APA], 2009)

- **svako naredno navođenje:** (APA, 2009)

U spisku referenci na kraju rada: *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th Edition). (2009). Washington, D.C.: American Psychological Association.

2. Članci u naučnim časopisima: Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. *Naziv časopisa, volumen (broj)*, prva strana – poslednja strana članka.

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:

U tekstu: (Bayton, 1958, p. 285)

U spisku referenci na kraju rada: Bayton, J. (1958). Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 22 (3), 282-289.

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:

U tekstu: (Ognjanov i Stojanović, 2012, p. 115)

U spisku referenci na kraju rada: Ognjanov, G. i Stojanović, Ž.. (2012). Stavovi potrošača na Zapadnom Balkanu prema oznakama na prehrambenim proizvodima. *Marketing*, 43 (2). Preuzeto sa: [http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%22ognjanov%22)

22ognjanov%22 (datum preuzimanja/pristupa, format: dd.mm.gggg.)

NAPOMENA: U slučaju da je naučni članak rezultat istraživanja više autora, pravila citiranja su ista kao i za knjige.

3. Radovi u zbornicima sa konferencija (saopštenja štampana u celini): Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. U: Inicijal imena, Prezime urednika/redaktora (ur.), *Naziv zbornika* (prva strana – poslednja strana članka). Mesto: Izdavač.

U tekstu:

- **prvo navođenje** (Dianoux, Linhart & Kattnerova, 2007, p. 42)

- **svako naredno navođenje** (Dianoux et al., 2007, p. 42)

U spisku referenci na kraju rada: Dianoux, C., Linhart, Z. & Kettnerova, J. (2007). Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. In R. Springer & P. Chadraha (Eds.), *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe* (pp. str. 41-49), Vienna: WU.

NAPOMENA: ostala pravila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

4. Diplomski, master, magistarski i doktorski radovi: Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov (vrsta rada). Ustanova gde je objavljen rad. Mesto.

U tekstu: (Popović, 2015, p.49)

U spisku referenci na kraju rada: Popović, A. (2015). *Specifičnosti primene marketing koncepta u visokoškolskim ustanovama* (doktorska disertacija). Ekonomski fakultet. Niš.

NAPOMENA: ostala pravila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

5. Tekst preuzet sa Interneta : Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. Preuzeto ... (datum) sa ... (Internet adresa).

U tekstu: (Oliveira, 2009)

U spisku referenci na kraju rada: Oliveira, A. (2009). *The Motivation Process*. Preuzeto 02.04.2014. sa: www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf.

NAPOMENA: ostala pravila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

DETALJNIJE INFORMACIJE O APA STILU REFERENCIRANJA SU DOSTUPNE NA: <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/01/>

- d) Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice**.
- e) Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.
- f) Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 2. koraku prijave priloga – metapodaci - najznačajniji korak u prijavi novog priloga

- a) **Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- b) **Metapodaci** uključuju:
 - Podatke o autoru
 - Naslov i sažetak
 - Ostale podatke
- c) Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- d) **Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- e) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*)**.

f) Stranicu **OBAVEZNO** POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
- Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno** LATINICOM

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka

Srpski

Unesite metapodatke

- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka

English

Unesite metapodatke

- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

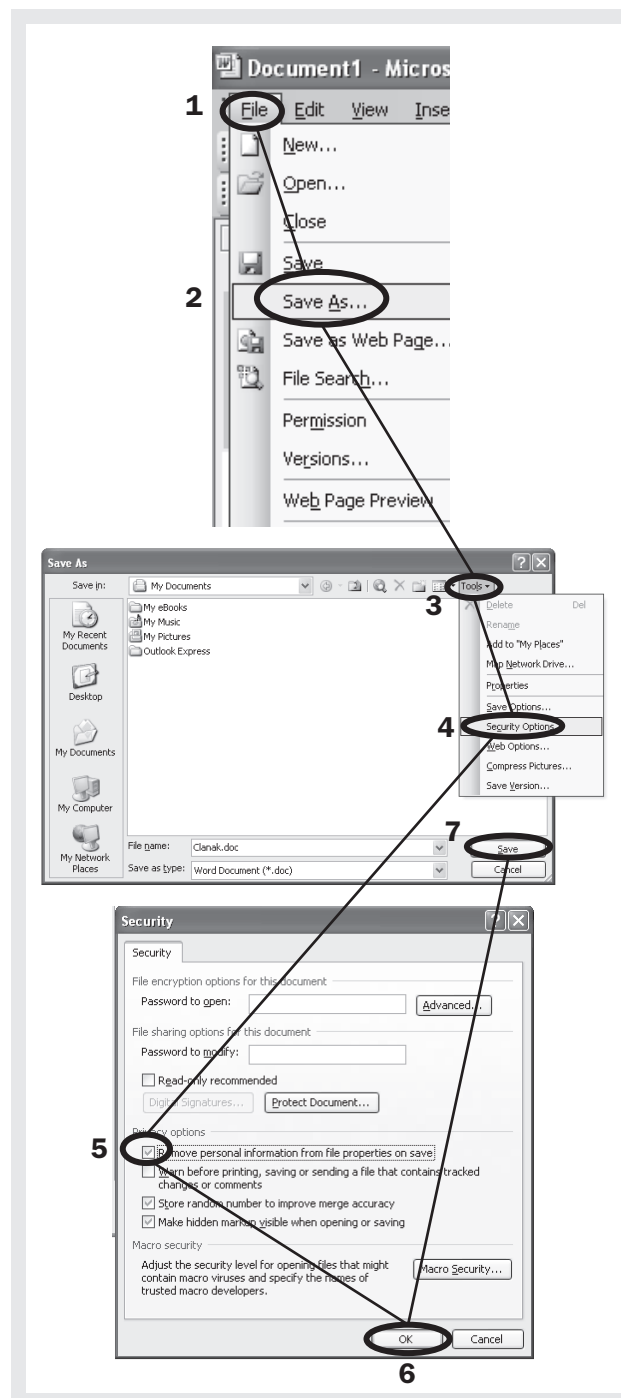
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl)** u **WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju**. Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
- U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa**

prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl. i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).

- Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

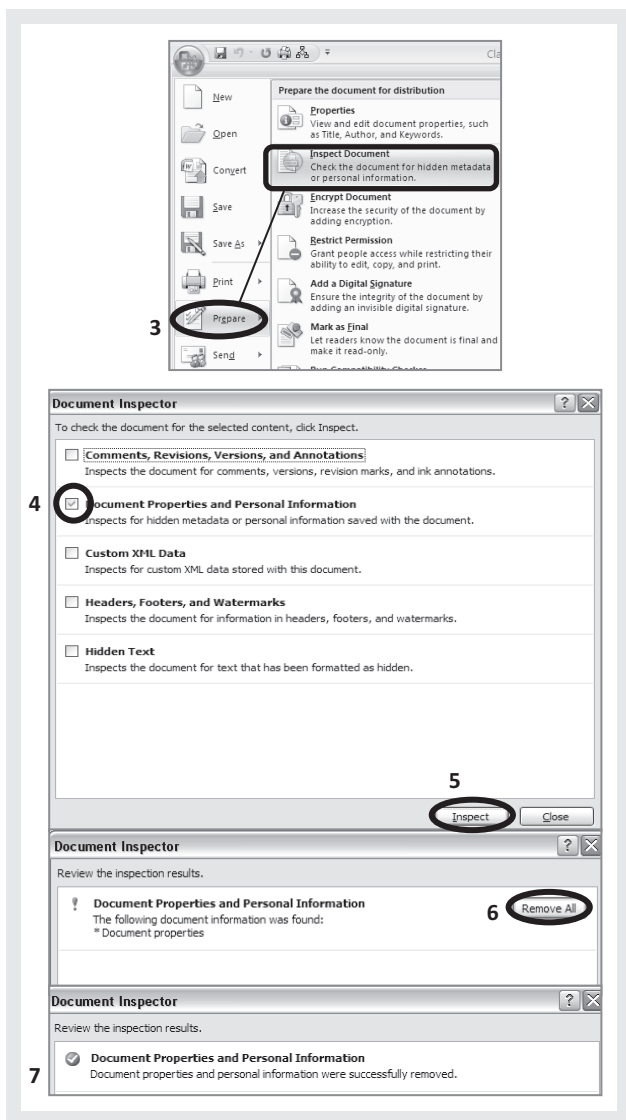
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► **Za verziju Word2007:**

- a) Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- b) Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- c) Označite **Document Properties and Personal Information**
- d) Kliknite na dugme **Inspect**
- e) Kliknite na dugme **Remove All**
- f) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- g) Kliknite na dugme **Close**



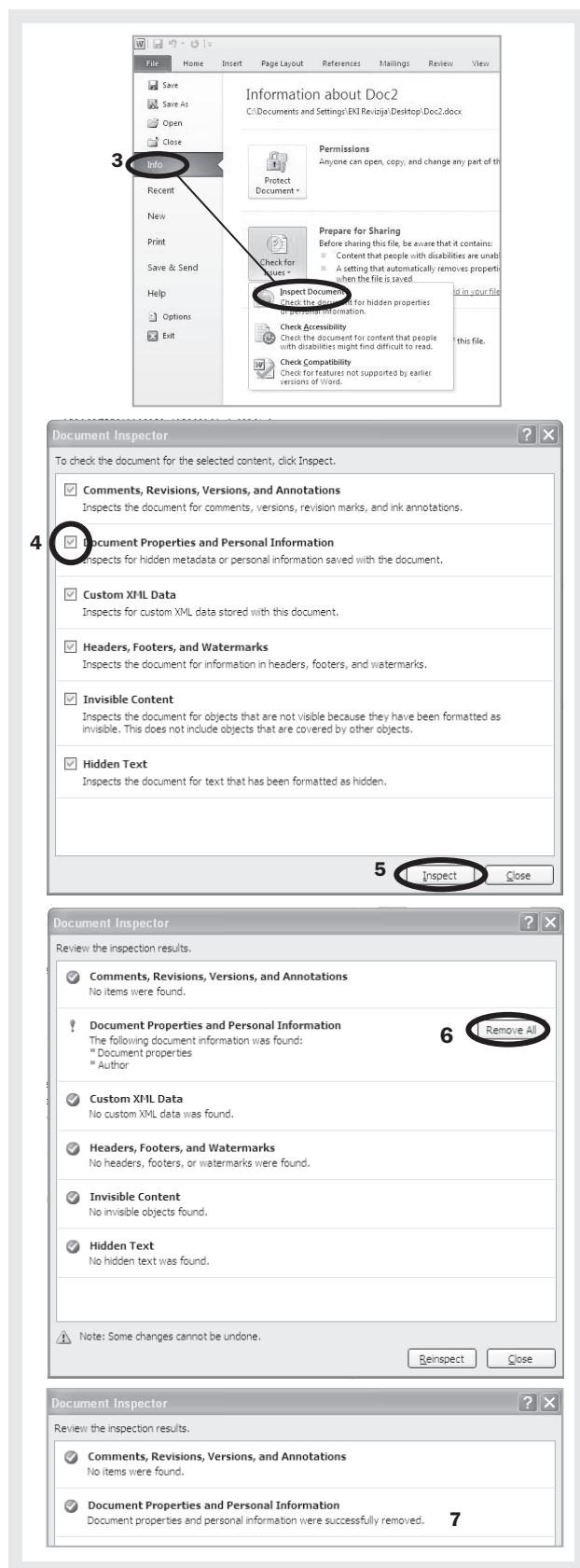
► **Za verziju Word 2010:**

(slično kao i 2007)

- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**

d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka

e) Kliknite na dugme **Close**



- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu.
- **Sledite detaljna uputstva za prilaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:

3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. **PRILAGANJE DATOTEKE** 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

☐ Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

Kratak pregled datoteke

ID IZVORNO IME DATOTEKE

86

CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga

Poništi

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obaveštavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavешtavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni prilozi** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
 - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
 1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
 2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

Početna > Korišćenje > Autor > Aktivni prilozi

Aktivni prilozi

AKTIVNO ARHIVA

ID	IMENLO PRILOGA	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU

1 - 1 od 1 stavke/l

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKINITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).
- KWASS se koristi u dva koraka:
 1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKwA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKwA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
 2. Po obaveštenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKwA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa iz koga su i ekstrahovane:
 - U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
 - Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predviđeni okvir.
 - Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKwA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
 - Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.

Indeksiranje

Ključne reči*

Ključne reči u donjem okviru automatski su generisane sistemom AKwA. Pomoću dugmadi Prihvati i Prihvati sve, odaberite (orijentaciono 10) reči koje najbolje opisuju Vaš rad.

causes	Prihvati Prihvati sve
contribution	
development	
effectiveness	
evaluation	
IF2	
impact	
JCR	
Performances	
Period	

	Ukloni
--	---------------------------------------

Da biste dodali ključnu reč, unesite početni deo njenog naziva i odaberite jednu od ponuđenih.

	Dodaj
----------------------	--------------------------------------

- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevodenjem engleskih KR. (Ovo rešenje je privremeno, pošto je razvoj automatskog prevođenja KR sa engleskog na srpski u toku). Da bi to obavili morate da pro-

menite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevode.

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

- In *Marketing* we accept only original work, not submitted for publication elsewhere and previously not published.
- Both empirical and conceptual papers are welcome.
- All manuscripts submitted for publication in *Marketing* are subject to double blind peer review. The first round of the review process lasts one to two months approximately. Number of rounds depends upon reviewers' suggestions and final decision of the editors.
- The manuscripts should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages).
- The writing style should be academic using short and clear sentences. Prior to submitting, please make sure that the manuscript was copy edited, preferably by a native English speaker.
- The manuscripts should be submitted as a single document in Word of Rich Text Format, including title, abstract, key words, JEL classification, main body of the text, tables, graphs, charts, figures, illustrations and references. Tables, figures and other illustrations should be numbered (1,2,3...) and clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- Use A4 page format, Times New Roman 11, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing throughout the text (including tables, figures, graphs, references etc).
- The cover page should contain following elements: **title of the paper** (center alignment, bold), author's name and affiliation (center alignment), **abstract** (left alignment), *key words* (left alignment, italic) and JEL classification (left alignment).
- Please make sure that the title of the paper is not too long and use subtitles if necessary.
- Abstract should be up to 200 words with maximum of 5 key words.
- **Headings (1,2,3...)** and only one level of *subheadings* (1.1., 2.1., 3.1...) should be numbered, left aligned, bold/italic.
- Use footnotes (not endnotes) only if necessary, numbering them properly.
- References should be placed within the text as well as at its end, using APA style. **For detailed instructions please follow the link: <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/08/>**

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:

Research by Wegener and Petty (1994) supports...
(Wegener & Petty, 1994)

Three to Five Authors:

First time you cite the source
Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow (1993) in their seminal work...
(Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993)

Subsequent citations:

Kernis et al (1993) showed...
(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:

Harris et al. (2001) argued...
(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

Books:

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle*. Location: Publisher.
Calfee, R. C., & Valencia, R. R. (1991). *APA guide to preparing manuscripts for journal publication*. Washington, DC: American Psychological Association.

Edited book:

Duncan, G. J., & Brooks-Gunn, J. (Eds.). (1997). *Consequences of growing up poor*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

Articles in periodicals:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. *Title of Periodical*, volume number (issue number), pages.
Harlow, H. F. (1983). Fundamentals for preparing psychology journal articles. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 55, 893-896.

Articles in on-line periodicals and sources

Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Online Periodical*, volume number (issue number if available). Retrieved from <http://www.someaddress.com/full/url/>
Bernstein, M. (2002). 10 tips on writing the living Web. *A List Apart: For People Who Make Websites*, 149. Retrieved from <http://www.alistapart.com/articles/writeliving>

Articles with DOI

Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Journal*, volume number, page range. doi:0000000/000000000000 or <http://dx.doi.org/10.0000/0000>

Brownlie, D. (2007). Toward effective poster presentations: An annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 41, 1245-1283. doi:10.1108/03090560710821161

Newspapers:

Author, A. A. (Year, Month Day). Title of article. *Title of Newspaper*. Retrieved from <http://www.someaddress.com/full/url/>

Parker-Pope, T. (2008, May 6). Psychiatry handbook linked to drug industry. *The New York Times*. Retrieved from http://well.blogs.nytimes.com/2008/05/06/psychiatry-handbook-linked-to-drug-industry/?_r=0

Electronic books

De Huff, E. W. (n.d.). *Taytay's tales: Traditional Pueblo Indian tales*. Retrieved from <http://digital.library.upenn.edu/women/dehuff/taytay/taytay.html>

- The authors should submit their papers online, using the following web link:
<http://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng>

Prior to submitting your paper you will need to log in, creating your personal account.

SCINDEKS
ASSISTANT
The online journal management system

Home → Log In

Log In

ASSISTANT is a system for journals online editing and publishing. Supports all activities of editorial management, from creation of a journal page, over article submission, monitoring of the reviewing process, documentation administration, and maintenance of recordkeeping, to making final editorial decisions and publishing volumes on the journal own website.

ASSISTANT allows integration of articles in the Cross-reference system (CrossRef/DOI), as well as prevention of plagiarism (CrossCheck). It also includes various exclusive features designed for automated quality control: assignment of key words based on international thesauri (KwASS), formatting of references in accordance with a chosen citation style (RefFormatter) and detection of omitted citations in the article body and the references list (CiteMatcher).

For more details about ASSISTANT click on the *About* link above! To experience all of the functionality that ASSISTANT provides, please sign up!

Username

Password

☐ Remember my username and password

→ Not a user? Register with this site!

→ Forgot your password?

© Copyright 2012. Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci

Once you create your profile/log in, chose the option Author and go to Active submission. There you would find a link Start a new submission.

The screenshot shows the SCINDEKS ASSISTANT interface. The top navigation bar includes links for Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The left sidebar contains sections for Marketing, User (galja), Author, Language, and Font Size. The main content area displays the breadcrumb 'Home → User → Author → Active Submissions' and the title 'Active Submissions'. Below this, there are tabs for 'Active' and 'Archive'. A table with columns 'ID', 'Submit (MM-DD)', 'Sec', 'Authors', 'Title', and 'Status' is shown, but it contains no data, with the text 'No Submissions' below it. A section titled 'Start a New Submission' includes a link 'CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process!' and the ISSN '0354-3471'.

In Step 1: Starting the Submission please make sure that you have selected/marked all the files signed with *

The screenshot shows the 'Step 1: Starting the Submission' page. The breadcrumb is 'Home → User → Author → Submissions → New Submission'. The page has a progress bar with five steps: 1. Start (active), 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The 'Journal Section' section has a dropdown menu labeled 'Please select a section...'. The 'Submission Language' section has a dropdown menu labeled 'English'. The 'Submission Checklist' section includes a list of requirements with checkboxes:

- ☐ The submission has not been previously published, nor is it before another journal for consideration (or an explanation has been provided in Comments to the Editor).
- ☐ The submission file is in Microsoft Word or RTF format.
- ☐ Where available, URLs for the references have been provided.
- ☐ The text is single-spaced; uses a 12-point font; employs italics, rather than underlining (except with URL addresses).
- ☐ The text adheres to the stylistic and bibliographic requirements outlined in the Author Guidelines, which is found in About the Journal.

In Step 2: Upload submission you will need to upload your paper, taking care that you have strictly followed our Ensuring a blind peer review guidelines.

In Step 3: Enter Metadata you will need to fill in the provided field with additional data, no matter whether they have already been included within your paper.

SCINDEKS ASSISTANT
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Marketing

User : galja
→ My Journals
→ My Profile
→ Log Out

Language
→ English
→ Srpski

Font Size
A A A

Information
→ For Readers
→ For Authors
→ For Librarians

Home > User > Author > Submissions > New Submission

Step 3: Entering the Submission's Metadata

1. Start 2. Upload Submission 3. Enter Metadata 4. Upload Supplementary Files 5. Confirmation

Form Language: English
To enter the information below in additional languages, first select the language!

Authors

First name*
Middle name
Last name*
Email*
URL

Affiliation
(Your institution, e.g. "Simon Fraser University")

Country
Serbia

Bio statement
(E.g., department and rank)

Add Author

In Step 4: Upload supplementary files you may opt to add e.g. data sets, research instruments, infographics, etc.

In Step 5: Confirmation you will finish your submission after which you will get a notification e-mail confirming your submission.

SCINDEKS ASSISTANT
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Marketing

User : galja
→ My Journals
→ My Profile
→ Log Out

Language
→ English
→ Srpski

Font Size
A A A

Information
→ For Readers
→ For Authors
→ For Librarians

Home > User > Author > Submissions > New Submission

Step 5: Confirming the Submission

1. Start 2. Upload Submission 3. Enter Metadata 4. Upload Supplementary Files 5. Confirmation

To submit your manuscript to Marketing click on "Finish Submission"! The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal website. Thank you for your interest in publishing with Marketing!

File Summary

ID	Original file name	Type	File size	Date uploaded
No files have been attached to this submission!				

Finish Submission Cancel

ISSN: 0354-3471



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs